



THE MARKETING SCHOOL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROJECTO PROFISSIONAL

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE MARKETING PARA A
EMPRESA “CAPRICHOS DE AÇÚCAR”

AUTOR(A): Carla Salgueiro

ORIENTADOR(A): Prof. Doutor Daniel Sá

ESCOLA SUPERIOR DE PORTO, JULHO 2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao IPAM e a todos os professores com quem me cruzei ao longo destes anos, as oportunidades de aprendizagem que me proporcionaram. Agradeço ao professor Daniel Sá a orientação dada ao longo destes, pela minúcia com que foi revendo o meu trabalho e pela forma como me foi sempre questionando, fazendo-me repensar constantemente as minhas posições e trazendo uma ajuda preciosa para todo este trabalho, especialmente a fase estratégica.

Obrigada aos companheiros de faculdade, especialmente ao Pedro Malveiro e Fernando Leite pelas ajudas com ideias e recolhimento de informação e pelos bons amigos que são.

Um obrigado especial à minha mãe, pai e irmã e Mica, pelo apoio em tudo o que lhes foi possível, mesmo em sacrifício das suas vidas pessoais.

RESUMO

Sendo o cake design uma tendência tão bem aceite no nosso país, nasce a Caprichos de Açúcar, empresa dedicada a oferecer ao mercado todo o tipo de doces decorados, como bolos, cupcakes, cake pops e mini bolos. Este trabalho consiste na construção de um Plano de Marketing para esta empresa, de modo a que esta possa de forma mais estruturada, definir o caminho a percorrer e criar estratégias que a levem ao cumprimento dos objectivos propostos.

Começou por ser feita a revisão da literatura, para uma melhor contextualização e compreensão do tema, onde foram abordados dois temas gerais, o cake design e o planeamento de marketing.

Posteriormente foi abordada a metodologia, onde foi explicitada a estrutura a seguir para o Plano de Marketing. De seguida foi feita a análise interna e externa da marca, de forma a servir de base para a construção da estratégia, que foi criada de seguida. Na fase da estratégia foram definidos os objectivos e montadas as estratégias para cada variável do marketing mix, para alcançar os mesmos. Seguiu-se a fase da implementação destas mesmas estratégias, com a criação de várias acções que colocam as mesmas em prática, para além de terem sido definidos o orçamento de marketing e o orçamento geral da marca.

Posteriormente seguiu-se a fase do controlo, onde foram definidos os critérios de controlo para cada acção, assim como planos de contingência, no caso de as acções não terem a performance esperada. De seguida foram escritas as recomendações para futuros planeamentos de marketing e as limitações sentidas na concepção deste plano. Finalmente, no que diz respeito às conclusões, uma das principais pontos a compreender deste trabalho, é que tendo este mercado surgido de uma tendência, é importante estar atento à sua evolução, de modo a não ficar pra trás. Por outro lado foi percebida uma vantagem em relação aos concorrentes que se relaciona com uma imagem mais profissional e mais conhecimentos de SEO.

Palavras-chave: Cake Design, Plano de Marketing, Premium, Personalização, Micro Empresa;

ABSTRACT

Being cake design such an embraced trend in Portugal, Caprichos de Açúcar saw a business opportunity and is now a company dedicated to the production of cakes, cupcakes, cake pops and mini cakes. This thesis consists in the construction of a marketing plan, so that, in a more structured approach, this company can define its own path and create strategies that lead to the fulfillment of its objectives.

To start out, the literature review was written, for a better contextualization and comprehension of theme in focus. Here, two different themes were approached, cake design and marketing plans. Afterwards, it was approached the choosing of the method for the marketing plan construction. Then, the internal and external analyses were written, so it would be the base for the whole strategy section, which was written right after. On the strategy section, goals were set, as well as the strategies for each marketing mix variable. The strategy was followed by the implementation section of the formerly created strategies. Here, several actions were created, in order to put those strategies in practice.

Furthermore, the marketing budget as well as the general budget, were calculated in this section. After that, on the control section, the criteria of success for each action was set up, as well as the contingency plan, in case the actions don't perform as expected. Finally, the conclusions were written, as well as the recommendations for the conception of this kind of project and the limitations felt during its completion. During the conclusions, it was realized the importance of following up the trend that generated this market, in risk of falling behind the competition. On the other hand, there is an advantage perceived over the competition when it comes to the professional look of the company's image and SEO knowledge.

Keywords: Cake Design, Marketing Plan, Premium, Customization, Small Company;

ÍNDICE GERAL

1.INTRODUÇÃO	11
2. REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1 Cake Design.....	13
2.1.1 A origem do bolo.....	13
2.1.2 O Método Wilton – A primeira escola de Cake Design.....	15
2.1.3 O Cake Design em Portugal.....	17
2.1.4 Tendências de consumo – O casamento.....	19
2.2 O Plano de Marketing.....	20
2.2.1 O Planeamento e sua importância.....	20
2.2.2 Objectivos do Plano de Marketing.....	21
2.2.3 O Plano de marketing e o planeamento a curto, médio e longo prazo.....	22
2.2.4 Modelo base e suas possíveis variações.....	23
3.METODOLOGIA.....	30
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	34
4.1. DIAGNÓSTICO	34
4.1.2 Análise Interna.....	34
4.1.2.1 Missão.....	34
4.1.2.2 Valores	34
4.1.2.3 Recursos.....	35
4.1.2.3.1 Financeiros.....	35
4.1.2.3.2 Humanos	35
4.1.2.4 Fornecedores.....	35

4.1.2.5 Marketing mix.....	36
4.1.2.6 Preço.....	36
4.1.2.7 Produto.....	37
4.1.2.8 Comunicação.....	38
4.1.2.9 Distribuição	39
4.1.3 Análise Externa.....	39
4.1.3.1 Consumidor.....	39
4.1.3.2 Concorrentes.....	40
4.1.3.3 Mercado.....	43
4.1.4 Análise Swot	44
4.2. ESTRATÉGIA.....	47
4.2.1 Objectivos.....	47
4.2.2 Objectivos financeiros.....	47
4.2.3 Objectivos de marketing.....	48
4.2.4 Definição do target e posicionamento.....	48
4.2.5 Estratégia de Marketing	51
4.2.6 Produto.....	52
4.2.7 Preço.....	54
4.2.8 Comunicação.....	58
4.2.9 Distribuição.....	61
4.3. IMPLEMENTAÇÃO.....	61
4.3.1 Planos de acção.....	61
4.3.2 Orçamentos.....	78
4.3.3 Orçamento de Marketing e Comunicação.....	78

4.3.4 Orçamento Geral	82
4.4. CONTROLO	83
4.4.1 Definição dos critérios e sistemas de controlo	83
4.4.2 Plano de Contingência	87
5. CONCLUSÕES	88
5.1 Recomendações Futuras e Limitações	91
BIBLIOGRAFIA	94
NETGRAFIA	95
ANEXOS	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Bolo decorado.....	15
Figura 2-Bolos pintados.....	18

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1- Aplicação de estratégias aos elementos do marketing-mix	25
Quadro 2- Metodologia: Análise Interna	31
Quadro 3- Metodologia: Análise Interna e Externa.....	32
Quadro 4- Metodologia: ESTRATÉGIA.....	33
Quadro 5- Metodologia: IMPLEMENTAÇÃO	33
Quadro 6- Metodologia: CONTROLO	34
Quadro 7- Preços médios praticados.....	36
Quadro 8- Análise SWOT	44
Quadro 9- Resumo das Estratégias	52
Quadro 10- 1ª Estratégia	53
Quadro 11- 2ª Estratégia	53
Quadro 12- 3ª Estratégia	54
Quadro 13- Novos Preços	57
Quadro 14- 4ª Estratégia	59
Quadro 15- 5ª Estratégia	60
Quadro 16- 6ª Estratégia	60
Quadro 17- Resumo dos Planos de Acção	62
Quadro 18- 1ª Acção	63
Quadro 19- 2ª Acção.....	64
Quadro 20- 3ª Acção	65
Quadro 21- 4ª Acção	66
Quadro 22- 5ª Acção	67

Quadro 23- 6ª Acção.....	68
Quadro 24- 7ª Acção	69
Quadro 25- 8ª Acção.....	70
Quadro 26- 9ª Acção	72
Quadro 27- 10ª Acção.....	74
Quadro 28- 11ª Acção.....	75
Quadro 29- 12ª Acção.....	77
Quadro 30- Orçamento de Marketing e Comunicação.....	81
Quadro 31-Orçamento Geral.....	82
Quadro 32-Quadro Resumo dos sistemas de controlo.....	83

1. INTRODUÇÃO

O gosto pela arte sempre marcou a minha vida, tendo iniciado a minha formação com a licenciatura em Design de Interiores, na ESAD. Paralelamente, a culinária foi sempre outra grande paixão e aliou-se ao design, com o bolo do 7º Aniversário da minha irmã. Acabou por ser a primeira de muitas encomendas e, a 27 de Outubro de 2011, nasce a Caprichos de Açúcar, para oferecer ao mercado todo o tipo de doces decorados, como bolos, cupcakes, cake pops e mini bolos. A sua missão é fornecer doces de qualidade superior, trazendo de voltas as receitas tradicionais, superando sempre as expectativas dos seus consumidores em relação ao sabor, textura e *design* inovador das criações, assim como das respectivas embalagens. De entre bolos, bolachinhas, mini-bolos e doces diversos, todos os produtos são personalizáveis e essa é a essência deste projecto.

No sentido de aperfeiçoar esta que é uma arte complexa, seguiram-se várias formações, destacando-se, entre outras, o curso de pintura em bolos, em Londres, com a Cake Designer Natasha Collins. De modo a poder levar este e outros projectos que se possam seguir a bom porto, ingressei no Mestrado em Gestão de Marketing no IPAM. Actualmente, traço já novas ideias e objectivos para o futuro, como trazer para a Portugal a pintura em bolo, e, a longo prazo, a criação de uma escola de cake design, que ministrasse workshops a um preço mais justo, visto que na sua generalidade, os workshops e o material presentes nesta área, têm um custo bastante inflacionado. Deste modo, junta-se a componentes de oferta de produtos alimentares, com a componente educativa, um modelo já utilizado por outras micro empresas da área.

A construção deste Plano de Marketing deve-se ao facto de a empresa não possuir ainda uma abordagem sólida ao marketing, nem as fundações base para ser bem-sucedida. É assim de suma importância a concretização do seguinte planeamento, para a colocar no caminho certo, no mercado em que se insere.

Quanto aos seus objectivos principais, estes centram-se no aumento do reconhecimento da marca por parte dos clientes, fidelizar os clientes já existentes, angariar novos clientes e passar a servir um tipo de mercado mais exigente,

tornando-se assim uma marca premium. O objectivo a longo prazo é colocar a empresa como um dos líderes de mercado, face aos concorrentes que trabalham na mesma área de mercado.

Assim, é certo que irão ser incluídas várias estratégias de comunicação. Sendo que numa primeira fase, irá ser feita uma análise à empresa, assim como irão ser avaliados os seus pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças.

Será a partir daí, que serão determinados com mais precisão os objectivos e definidas as decisões para criação da estratégia de marketing desta empresa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Cake Design

2.1.1 A origem do bolo

O cake design é uma das formas mais actuais de arte culinária, sendo que tem vindo a evoluir ao longo dos tempos. O bolo tal como o conhecemos hoje, tem vindo a sofrer várias alterações, os primeiros bolos começaram a ser feitos logo após a descoberta da farinha. Na Inglaterra medieval os bolos descritos em escritos não eram ainda os bolos que conhecemos hoje. Eram descritos como um alimento doce que tinha como base a farinha, em oposição aos pães que não possuíam açúcar. (Stradley, 2004) O bolo na forma que conhecemos hoje, apareceu primeiramente por volta do século 17, quando foram criadas as primeiras formas.

Com o passar do tempo foi ganhando popularidade, dado que possibilitava a criação de doçaria mais elaborada que passou a ser usada em banquetes da aristocracia, sendo que na maioria das vezes serviam apenas de decoração. Já por volta do séc. 19, os franceses começaram a ver os bolos e sobremesas como um prato completamente à parte dos outros, sendo que este passou a ser servido no fim da refeição, tal como o conhecemos hoje. (Gauttier, s.d.)

A criação dos fornos com regulador de temperatura foi mais um desenvolvimento que permitiu revolucionar completamente toda a alimentação. À medida que a população se foi apercebendo do quão mais fácil seria cozinhar neste tipo de fornos, a confecção de bolos foi-se tornando cada vez mais popular.

Logo após o aparecimento do forno com controlador de temperatura, foi também introduzido o fermento e o bicarbonato de sódio, que alavancaram também a generalização dos bolos. Por esta altura, a decoração utilizada nos bolos consistia apenas no método Inglês, bastante elaborado, que comportava a utilização de bordados com o saco de pasteiro. (Gauttier, s.d.)

Ao longo dos últimos 20 anos este cenário mudou, e se antes era praticamente impossível encontrar materiais como a pasta de açúcar, hoje em dia esta e muitos outros artigos podem ser encontrados numa qualquer loja de artigos para bolos.

Uma das mudanças chave foi a importância que passou a ser dada à decoração, em detrimento do bolo em si. O sabor era antes a chave e as massas e recheios queriam-se simples e com sabores óbvios, como chocolate, baunilha e morango. Hoje temos sabores como manga, romã, cenoura, manteiga de amendoim, entre outros, mais complexos, que podem inclusive ser incluídos todos no mesmo bolo, caso este possua mais do que um andar. Nos dias de hoje, a imaginação é o limite, tanto no que toca ao sabor quanto no que toca à forma. (Anderson, s.d.)

Enquanto que, há 20 anos, um bolo quadrado era algo inusitado, nos dias de hoje podemos ter bolos que vão desde o redondo, ao quadrado e esculpido, em formas como sapatos, malas e carros. Outros elementos mais recentes e que não existiam são os cupcakes. Os cupcakes não eram considerados elegantes o suficiente para uma ocasião mais séria, como um casamento, sendo muito mais facilmente encontrados num aniversário de crianças, por exemplo. Entretanto, após uma aparição na série norte-americana “Sex and the City” (O Sexo e a Cidade), estes pequenos bolos ganharam destaque e popularidade, sendo hoje utilizados em qualquer ocasião, seja para complementar o bolo principal, como para fazer a vez do próprio bolo. (Klein, 2012)

A criação de mais produtos relacionados com a cor foi também um grande avanço. Hoje é possível atribuir cor a todos os projectos de cake design das mais variadas formas. Existem corantes líquidos, como em gel e em pó. Os corantes utilizados há alguns anos atrás implicavam a ingestão de ingredientes não muito saudáveis, o que não acontece nos dias de hoje. Os ingredientes utilizados nos corantes que são hoje utilizados partem da tinta de substâncias orgânicas como as frutas e vegetais. (Anderson, s.d.)

Focando nas tendências dentro da área do cake design, tem surgido nos últimos anos uma tendência para o revivalismo, com a utilização de pratos e pedestais

vintage, com muitos cristais e cores suaves, sendo que os bolos acompanham também esta linha, com a utilização da técnica “lace”, flores pequenas, e muitas referencias ao glamour dos anos 30 e 40. (Anderson, 2013)

FIGURA 1: Bolo decorado



Fonte: (Cotton and Crumbs, 2013)

2.1.2 O Método Wilton – A primeira escola de Cake Design

Por volta de 1929 nasce a empresa hoje líder em inovação na área da decoração de bolos, a Wilton. (Wilton Enterprises , s.d.). Esta foi criada por Dewey McKinley Wilton e começou pela fundação de uma escola que leccionava aulas de decoração de bolos, que estavam direccionadas para Chefs, trabalhadores na área do catering e outros trabalhadores da indústria culinária com interesse na confecção e decoração de bolos. As aulas eram leccionadas numa pequena sala em Chicago, Illinois.

As primeiras aulas custavam por volta de 25 dolares por pessoa, o que na altura era considerado bastante dinheiro. Para além destas aulas, Dewey Wilton

criava bolos decorados para caterers em toda a Chicago e chegou a trabalhar em vários hotéis (Wilton Enterprises , s.d.).

Posteriormente, durante a Grande Depressão houve um grande racionamento do açúcar o que impossibilitava, entre outras coisas, a confecção do royal icing, pasta usada ainda hoje para as decorações com o saco de pasteleiro. Assim, os chefs praticavam as suas habilidades com o saco de pasteleiro com puré de batatas.

Apesar de obstáculos como este, Dewey Wilton viajou e ensinou as suas técnicas por várias cidades, com uma média 5 alunos por dia.

As aulas da Wilton obtiveram grande sucesso, sendo que passou a ser investido capital em anúncios. O primeiro, foi colocado em 1946 na revista Bakers Helper e consistiu numa página a preto e branco que anunciava um curso para 7 alunos, com o custo de 150 dolares, por duas semanas de curso. Por esta altura, foi alterado o local da escola para uma outra localização que acomodava 16 estudantes. Dois anos depois, dava-se uma outra mudança. Entretanto um ano antes deste rápido crescimento, em 1947, a Wilton criava a sua própria linha de confecção e decoração de bolos. O sucesso foi tanto que em 1960 nasceu o hoje tão falado “Método Wilton”.

A Wilton fez duas fusões com duas empresas distintas, em 1991 com a Copco kitchenware e em 1991 com a Rowoco, alterando o nome da empresa para Wilton Industries (Gauttier, s.d.).

Nos dias de hoje, a Wilton oferece o seu método de ensino em várias escolas à volta do Mundo. Para ensinar o método Wilton, cada escola possui um ou mais formadores credenciados pela empresa (Wilton Enterprises , s.d.).

Ao longo dos anos e após os maiores desenvolvimentos na área do cake design, foram surgindo profissionais com percursos hoje reconhecidos e que conquistaram o seu espaço nesta área hoje tão competitiva.

Um dos nomes mais sonantes é o da inglesa Debbie Brown, cake designer, autora de livros e professora, especializada em escultura em bolo e modelagem. A maioria do seu tempo é passada em viagens, ensinando as suas técnicas por todo o mundo, tendo, inclusive, vindo a Portugal várias vezes (Isto Faz-se Grupo

EnterTraining, s.d.). É também jurada em vários concursos, “cake shows” e competições sendo membro creditada do British Sugarcraft Guild. A cake designer lançou até á data 21 livros, sendo best-seller em Inglaterra. (Debbie Brown Cakes, s.d.)

Outra das mais reconhecidas profissionais do cake design é alemã Peggy Porschen, que, tendo apenas se iniciado em 2003 é já autora de 5 livros sobre o tema, tendo o seu primeiro livro “Pretty Party Cakes” sido votado como “Melhor Livro de Cake Design” pela Gourmand World Cookbook.. (Paper Plus, s.d.) É também professora e proprietária do “Peggy Porschen Parlour” em Londres, um pequeno café aberto ao público e onde são também recebidos clientes particulares para criação de bolos personalizados. No Peggy Porschen Parlour são também realizados, desde Janeiro de 2011 workshops de cake design. Peggy Porschen conta hoje com vários clientes célebres, como Madonna, Elton John, Kate Moss e Stella McCartney, entre outros. (Peggy Porschen Cakes , s.d.)

2.1.3 O Cake Design em Portugal

O conceito de “cake design” está cada vez mais presente no Porto, onde surgem a cada esquina novas boutiques e lojas especializadas. Sendo um conceito ainda recente em Portugal.

Daniela Ramos é brasileira e foi das primeiras cake designers a dar visibilidade à arte do cake design em Portugal, em particular na cidade do Porto. Fundou uma escola, a Doce Arte, que na altura da sua fundação era a primeira escola de cake design do Porto. Hoje já são duas, contando com a escola Isto Faz-se, do grupo Entertaining. A Doce arte está aberta a qualquer tipo de pessoa, profissional ou não e ensina vários cursos que vão desde o nível iniciante ao nível mais avançado. Daniela frisa a importância da qualidade dos produtos, assim como do sabor, que não deve ser descurado.(Osório, 2011).

No entanto, Daniela não é a única a ensinar na Doce Arte. Anna Holstein é também formadora na escola e dedica-se à modelagem, uma das artes mais difíceis dentro do cake design. Demora muitas vezes entre 40 minutos a 2 horas para produzir um boneco em pasta de açúcar, aumentando o preço dependendo do grau de dificuldade do trabalho. (Osório, 2011)

FIGURA 2: Bolos pintados



Fonte: (Nevie Pie Cakes, 2013)

No Porto, são já muitos os negócios ligados a esta arte, mas apenas alguns deles com espaços físicos. No Porto, alguns destes são a Cupcake Story, Cupies Gourmet, Virgínia, Atelier das Delícias. Continua no entanto a existir um elevado número de pessoas com negócios apenas pela internet.

É o caso de Andreia, que criou a “Era uma vez um bolo..” Andreia considera-se uma autodidacta, aprendendo sobre as técnicas sozinha, através de livros ou do youtube. Para fazer as massas e recheios, conta com a ajuda da mãe. Andreia é também um dos muitos cake designers a oferecer workshops. (Medeiros, 2012).

Em Portugal, ocorrem também muitos eventos relacionados com a arte do cake design, como o Cake Alive, que é o maior evento de cake design do país, sendo realizado normalmente em Óbidos. Este evento é organizado pela Associação nacional de Cake Designers e consiste em exposições, demonstrações de algumas técnicas, e uma área destinada á venda de produtos de cake design. Para este evento são convidados vários cake designers internacionais, vindos de destinos como Brasil e Estados Unidos. O evento contribui para uma causa de solidariedade, a associação “Make a Wish” para onde reverterão parte dos fundos do evento. (Parque Tecnológico de Óbidos, 2009).

A escola Isto Faz-se, realiza também inúmeros eventos com cake designers internacionais. Estes consistem em cursos que podem ir até uma semana. Em Setembro, foi realizado no Isto Faz-se um curso com a brasileira Natália da Silva, mais especificamente na escultura de um busto humano utilizando apenas bolo. (Isto Faz-se, 2012)

A Isto Faz-se, Escola de Decoração artística de Bolos, é também loja e vende artigos de cake design. Está hoje já presente em Lisboa, Porto, Portimão, Massamá e Almada. (Sabores Sapo, s.d.)

2.1.4 Tendências de consumo – O casamento

Faz sentido referir o casamento nesta análise da tendência do cake design em Portugal, sendo que é das celebrações mais lucrativas nesta área de negócio, senão mesmo a mais lucrativa. Os bolos de casamento são normalmente para um elevado número de pessoas, o que significa mais lucro. Para além disto, num casamento

existem mais produtos a explorar, como as lembranças normalmente oferecidas aos convidados, que podem ser comestíveis, e são mais uma fonte de lucro para as empresas. O número de casamentos diminuiu 28% entre 1992 e 2002. No ano 2000 foram celebradas uma média de 174 casamentos por dia, enquanto que em 2010 estas não chegavam a 110 uniões (Ferreira, 2012), o que não abona a favor daqueles que, como os cake designers, retiram a maior parte dos seus lucros deste evento. A diminuição dos casamentos católicos em contraste com a cerimónia civil é mais uma tendência que se tem verificado. Em 2008 foram realizados 43 228 matrimónios, com uma diminuição de 3 100 face ao ano anterior.

Destas uniões, 23865 foram realizados pelo civil e apenas 19201 foram realizados pela igreja. Analisando os números, apenas 44,4% dos casamentos foram realizados pela igreja. Em 2003 esta percentagem era de 59,6%. (Ramos, 2009) Em resposta à crise vivida no sector, surgiu uma nova tendência, os “casamentos “low-cost”.

Para ser bem-sucedido na realização deste desafio que é um casamento a baixo custo, surgem várias dicas, como por exemplo, elaborar os próprios convites, realizar a cerimónia a um dia da semana, alugar vestidos ou mesmo comprá-lo na feira, aproveitando os restos de colecção de várias marcas, utilizar a própria casa ou a casa de um amigo, entre outras (Mendonça & Miranda, 2013).

2.2 O Plano de Marketing

2.2.1 Planeamento e a sua importância

Para ser bem-sucedida, qualquer empresa deve começar por um bom planeamento estratégico. Este permite que a mesma consiga, de forma mais articulada, delinear uma estratégia e fazer antecipadamente alterações à mesma, sempre que necessário. (Centro de Negócios On-line, s.d.) Para além disto, permite á empresa chegar a novos mercados e deter mais atenção para o seu serviço/produto. (Adaptive Consultancy , s.d.)

Ao realizar este planeamento são prevenidos eventuais erros ao nível da execução, pois tudo está devidamente pensado e fundamentado. A elaboração de um plano de marketing implica definição de objectivos claros e serão essencialmente estes que manterão a empresa no seu foco, sendo necessário que esta monitorize o cumprimento desses mesmos objectivos. (Centro de Negócios On-line, s.d.).

2.2.2 Objectivos do Plano de Marketing

Em resumo, as principais vantagens de um plano de marketing são: estabelecer objectivos e estratégias; actuar como um mapa para a empresa, descrevendo o ambiente de mercado, incluindo factores políticos, leis, concorrência, o estado da tecnologia, factores sociais e culturais, assim como os recursos que a empresa tem disponíveis; Ajudar á implementação e controlo da estratégia, dado que é sempre importante adaptar o plano a alguns problemas que possam ocorrer.

O plano ajuda-nos a perceber a diferença entre aquilo que está a acontecer e aquilo que planeámos que acontecesse fazendo com que percebamos mais facilmente as acções a tomar para ir de novo de encontro aos nossos objectivos (Cohan, 2001); Perceber as forças e fraquezas da empresa em relação á sua concorrência; Perceber os mercados e prever tendências de mercado; Ajuda a melhor balancear e estruturar o marketing mix; Optimizar o uso de recursos; perceber os desejos e necessidades de clientes e potenciais clientes. (Dibb, et al., 1996)

O documento final deve sumarizar de forma concisa mas completa, os aspectos mais importantes encontrados na análise já previamente realizada, assim como as diferentes tácticas posteriormente definidas (Dibb, et al., 1996). Estas tácticas são um meio de aplicar a estratégia, que por sua vez foi definida através dos objectivos da empresa, sendo aplicadas ao marketing mix da mesma, ou seja, ao produto, preço, comunicação e distribuição. (Westwood, 2008) É importante que a abordagem ao mercado e à posição da empresa nesse mesmo mercado seja, embora concisa,

completa. Deve assim, ser informativo e directo ao ponto, e ter bem delineadas as táticas de marketing que vão implementar a estratégia escolhida (Dibb, et al., 1996).

2.2.3 O Plano de Marketing e o planeamento a longo, médio e curto prazo.

Existem tantos tipos de planos de marketing como há marketers no mundo, sendo que cada um adapta a estrutura base do plano de marketing àquilo que mais lhe convém, mediante as necessidades da empresa. No entanto, podemos distinguir alguns tipos de plano de marketing, que, consoante o período que abrangem, se tornam mais adequados a diferentes situações e empresas. (Torres, 2011)

Existem assim planos a longo, médio e curto prazo. Não existe uma definição do tempo que cada um destes planos deve abranger, embora hajam médias. Os planos de longo e médio prazo, são, muitas vezes definidos como estratégicos e os a curto prazo como o de negócios (Torres, 2011). Os de longo prazo permitem que uma empresa determine as estratégias que sustentarão o crescimento e atingirão os objectivos a longo prazo. É de grande importância, em áreas nas quais o período de desenvolvimento de novos produtos pode chegar a cinco ou dez anos. A maioria das empresas, no entanto, não tem períodos de desenvolvimento tão longos. Os planos a médio prazo abrangem, normalmente uma média de 3 anos, e são mais versáteis e práticos porque estão mais próximos do presente, logo o plano tem mais probabilidade de reflectir aquilo que realmente acontecerá. O plano a curto prazo é denominado muitas vezes de plano de negócios, normalmente vai até 12 meses de planeamento, com os devidos orçamentos associados. (Westwood, 2008)

2.2.4 Modelo base e possíveis variações

Existem várias estruturas possíveis para um plano de marketing, dependendo do tamanho e características específicas da empresa, mas independentemente disso é necessário que seja respeitada a natureza do planeamento de marketing. (Torres, 2011) Para tal existe um modelo estrutural base, que é descrito em seguida:

- **Diagnóstico** – O planeamento estratégico de marketing parte sempre da análise dos factores fundamentais que condicionam a empresa (Nunes & Cavique, 2001). Esta é a fase preliminar onde é feito um diagnóstico tanto ao ambiente interno, como ao ambiente externo. A análise interna permite perceber o estado actual da empresa, assim como as suas forças e fraquezas e análise externa permite avaliar o mercado e as suas tendências de evolução, a concorrência, entre outros factores, percebendo a posição actual da marca dentro desse contexto (Torres, 2011). Estes factores cada vez menos podem ser pensados a nível apenas nacional. Com o avanço das tecnologias e meios de comunicação, as alterações que ocorrem derivam cada vez mais de tendências e alterações socio-culturais que começam noutros países (Nunes & Cavique, 2001).
- **Estratégia** – Nesta fase são primeiramente definidos os objectivos e posteriormente as estratégias que irão por em prática essas mesmos objectivos, melhorando assim a eficácia da empresa (Torres, 2011). “Definir objectivos significa colocar a empresa na rota dos resultados esperados e realizáveis(...)Uma correcta definição de objectivos é a arma essencial da empresa para que a sua estratégia de longo prazo se converta eficazmente na sua execução. É a estratégia em acção.” (Nunes & Cavique, 2001, pp 108). “O sucesso e eficácia da empresa (ou de qualquer organização) depende fundamentalmente, antes de mais, da sua capacidade de definição estratégica.” (Nunes & Cavique, 2001)

- **Implementação**

“Na implementação são colocadas em prática as estratégias definidas anteriormente. São estabelecidos procedimentos, timings, orçamentos e acções para a sua execução.” (Torres, 2011, p. 21) Sem a implementação, o plano não tem aplicação prática, sendo que esta deverá coordenar efectivamente as suas actividades, determinando claramente quem fará o quê e quando. (Lautenslager, 2005)

- **Avaliação**

Após a aplicação prática das estratégias criadas no plano de marketing, é essencial efectuar um acompanhamento, para verificar se os objectivos estão a ser cumpridos. Assim, existe a possibilidade de o plano de marketing ser ajustado, mediante os resultados obtidos (Torres, 2011). Em relação às estratégias aplicadas a cada elemento do marketing mix, estas podem consistir em diferentes abordagens, contidas na seguinte tabela:

QUADRO 1: Aplicação de estratégias aos elementos do marketing-mix

Produto	Preço	Promoção	Distribuição
Alterar o nome da marca	Alterar preço	Alterações no departamento de vendas ou na política de vendas	Alteração nos canais de distribuição
Alterar o design, segurança, desempenho	Alterar condições de pagamento	Alterar a política de relações públicas	Melhorar o serviço
Abandonar, adicionar ou modificar produtos	Penetração	Patrocinadores	Rever logística
Alterar a embalagem	Descontos	Publicidade	Administração do inventário
	Ofertas especiais	Aumentar ou diminuir a participação em exposições e ou feiras	Alteração nos canais de distribuição
	Alterações de preço consoante a localização geográfica		

Fonte: (Altius Directory, s.d.); (Westwood, 2008)

Torres (2011), apresenta 5 modelos diferentes de Planos de Marketing, de 5 autores distintos, sendo eles, J. Stapleton(1971), P. Kotler(1974), W.Cohen (1983), J. Westwood (1996) e M. McDonald(2002).

Os modelos recomendados por cada autor, apresentam semelhanças na fase de diagnóstico de situação, que, no geral se focam na importância da análise interna e externa, sendo que na análise externa “assumem a importância ao mercado, concorrentes e clientes, reduzindo a análise à envolvente macroambiental para o campo e estudo apenas quando necessário.” (Torres, 2011, p. 81). É a partir da fase da definição dos objectivos que as opiniões mais divergem.

Abaixo segue-se um resumo da abordagem que Torres (2011) concebeu em relação às diferentes estruturas de plano de marketing propostas por cada autor, no que toca aos objectivos, estratégia, operacionalização, implementação, orçamento e avaliação/controlado.

O modelo de J. Stapleton

No que toca aos objectivos, estabelece a importância dos objectivos quantitativos e qualitativos incidindo sobre o marketing da empresa. Quanto à estratégia, o autor salienta a importância de definir um caminho estratégico de diferenciação e de abordagem ao mercado, sendo que na sua operacionalização, apresenta planos individuais para cada variável do marketing-mix, dando mais importância ao produto e promoção. A fase de implementação, é apenas referida através de uma formulação do plano de vendas e definição de planos individuais por cada variável do marketing mix, defendendo Stapleton que a “...definição de estimativas de custos e investimentos para cada plano individualmente, ao definir orçamentos por cada área de intervenção do plano.” (Torres, 2011, p.80)

Quanto à avaliação, “ apresenta orientação para a definição de medidas de controlo ao nível da prestação do plano e da execução do orçamento, ainda inserido na secção de construção do plano. No final, apresenta secção de constrangimento à implementação com acções ou medidas de contingência.” (Torres, 2011, p.81).

O modelo de Kotler

Divide os objectivos em dois tipos: objectivos financeiros e de marketing. De seguida, na secção estratégica, Kotler agrupa no mesmo espaço elementos estratégicos (a longo prazo) e operacionais (acções a curto prazo) sem distinção. Segue-se a parte táctica do plano, onde Kotler define os programas de marketing, dando ênfase à importância de uma boa estruturação desta fase do plano, sendo necessário estipular bem, quem fará o quê, e quanto custará à empresa.

Posteriormente, o autor propõe um orçamento geral de marketing, no qual são previstos os custos de marketing e uma estimativa do lucro obtido através do mesmo.

No quesito avaliação, Kotler propõe critérios de controlo para que seja mais fácil monitorizar o plano, sendo estes mensais ou semestrais. (Torres, 2011)

O modelo de Willian A. Cohen

Cohen separa os objectivos gerais dos objectivos específicos, sendo que os primeiros são delineados de forma mais vaga, em termos da estratégia e os segundos de forma quantitativa. O autor aborda as secções seguintes, (a estratégia e a implementação) como a parte criativa do plano, sendo que parte do marketer por a imaginação a funcionar para a criação das estratégias e implementação das mesmas, insistindo na apresentação de algumas alternativas à estratégia global. Na fase de implementação, dá preferência a que as estratégias definidas anteriormente sejam direccionadas ao marketing-mix da empresa.

No que diz respeito ao orçamento, Cohen define que num orçamento deverão estar presentes previsões de retorno, de vendas e custo das acções. Para terminar, na fase do controlo e avaliação, Cohen foca-se nos resultados previstos e naquilo que foi estipulado previamente. (Torres, 2011)

O modelo de J. Westwood

Na definição dos objectivos, o autor já inclui quais os resultados esperados, referindo o quão importante é sermos realistas no que diz respeito aos resultados, dado que é a partir deles que vai ser delimitada a estratégia. Westwood, defende os planos a curto prazo, sendo que aborda o planeamento e a implementação na mesma secção. De seguida, o autor aborda os programas de actuação com especial destaque na publicidade, avançando posteriormente para a orçamentação, que segundo o autor deve incidir em cada área de intervenção individualmente.

Na última fase, a do controlo e avaliação, resume-se ao controlo da estratégia de acordo com os objectivos previamente definidos e , sempre que necessário, aplicação de acções de contingência. É dada ênfase pelo autor à importância da difusão do plano dentro da empresa. (Torres, 2011)

O modelo de Malcom McDonald

Malcom McDonald não faz distinção entre o planeamento estratégico e o planeamento operacional. Na fase de definição dos objectivos, McDonald defende que estes se devem cingir apenas a produtos e mercados, sendo que a medição possa ser quantitativa, podendo medir “volume de vendas, lucro, cota de mercado, taxa de penetração, entre outros...” (Torres, 2011, p. 77). O autor defende também a concepção de planos alternativos, no caso de as estratégias sugeridas não obterem o resultado pretendido. Na fase que se segue, são definidas as táticas para o primeiro ano de vida da empresa, assim como o respectivo orçamento, que deve prever não os custos mas também uma estimativa dos custos, de forma hierarquizada.

Segundo o autor, as táticas devem depender do tipo de empresa, sendo que as oferecem produtos se devem focar no “preço, canais de distribuição, comunicação e promoção...” (Torres, 2011, p 77), enquanto que uma empresa centrada no mercado, deve centrar “segundo critérios de abordagem, segmentos e estratégias de marketing-mix, ao passo que uma empresa que baseie a sua actividade num grupo restrito de clientes importantes poderá ter planos de acção por cliente” (Torres, 2011, p 77).

Concluindo, no geral, Mcdonald foca-se mais na definição das estratégias do que na sua implementação, sendo que o seu plano é mais voltado para o medio/longo prazo. (Torres, 2011)

3. METODOLOGIA

Através da análise já realizada no capítulo da revisão da literatura, chegou-se a três principais modelos de plano de marketing, o plano a longo, médio e curto prazo.

Aquando da escolha do plano a escolherem termos de temporização, o plano de marketing a longo prazo foi de imediato descartado, devido ao facto ser mais apropriado para empresas com produtos cujo desenvolvimento é de natureza mais longa (como acontece, por exemplo, na indústria farmacêutica). Como a maioria das empresas, não tem periodos de desenvolvimento tão longos, (Westwood, 2008) este plano não se adequa a uma empresa como a Caprichos de Açúcar, onde os produtos são de desenvolvimento a curto prazo e estando esta inserida num mercado que é ainda novo e portanto, em constante mutação.

Penso que o plano a curto prazo não será também o ideal, indo apenas até 12 meses de planeamento. Como a Caprichos de Açúcar é uma empresa ainda a construir as suas bases, percebi, através desta recolha de informação, que o plano mais adequado seria o plano a médio prazo, o mais versátil dos 3, com uma duração aproximada de 3 anos (Westwood, 2008), que incluísse algumas estratégias de carácter mais operacional.

No que diz respeito à estrutura do documento, optei por não seguir a estrutura de nenhum autor integralmente, devido a certas características da empresa, como o facto de ser uma micro empresa, estar presente num mercado ainda em desenvolvimento, capital muito reduzido, entre outros. No entanto, utilizei algumas referências do modelo de Kotler (Torres, 2011), visto que consiste num modelo bastante versátil e um dos mais utilizados até hoje.

Assim, a estrutura será dividida nas 4 secções inerentes a qualquer plano de marketing, sendo estas: Diagnóstico, Estratégia, Implementação e Avaliação. Em cada secção serão detalhadas e justificadas todas as opções referentes à forma como cada ponto é explorado.

Fase 1 **DIAGNÓSTICO**. Será dada particular importância a esta secção, pois, sendo uma empresa recente no mercado e sendo este um mercado ainda em

desenvolvimento mas em forte expansão , os concorrentes crescem a cada dia, existindo um desconhecimento por parte da empresa de como estes actuam exactamente e os serviços/produtos que oferecem. Por outro lado, sendo uma empresa recente, não tem ainda estruturados todos os seus recursos, assim como não tem bem assentes a sua missão, valores e o seu mix de marketing, pelo que é importante especificá-los nesta fase do planeamento. Segundo Torres(2011) em empresas de pequena dimensão, devem ser privilegiados “o estudo da concorrência, o dimensionamento de mercado e o ambiente de mercado interno...” (Torres, 2011, p. 23). Assim sendo:

4.1 DIAGNÓSTICO
4.1.2 Análise Interna
4.1.2.1 Missão
4.1.2.2 Valores
4.1.2.3 Recursos
4.1.2.3.1 Financeiros
4.1.2.3.2 Humanos
4.1.2.4 Fornecedores
4.1.2.5 Marketing Mix
4.1.2.6 Preço

Fonte: (Torres, 2011);

QUADRO 3: Metodologia: Análise Interna e Externa;

4.1.2.7 Produto
4.1.2.8 Comunicação
4.1.2.9 Distribuição
4.1.3 Análise Externa
4.1.3.1 Consumidor
4.1.3.2 Concorrentes
4.1.3.3 Mercado
4.1.4 Análise Swot

Fonte: (Torres, 2011);

Fase 2 **ESTRATÉGIA**. Nesta segunda da parte do plano, irão ser definidos os objectivos, seguindo-se a definição da estratégia, de modo a colocá-los em prática. Começando pelos objectivos, pensei fazer sentido a adopção do modelo de Kotler (Torres, 2011) separando-os por objectivos financeiros e objectivos de marketing. Isto porque estando a empresa ainda numa fase inicial, faz sentido uma focagem específica em expô-la o máximo e da melhor maneira possível, ao consumidor. Ao mesmo tempo, dentro destas duas categorias distintas, definir objectivos por cada variável do marketing-mix, dado que existem alguns pontos que não estão ainda bem definidos na empresa, como o segmento de mercado a atingir, os produtos/serviços a oferecer, etc.

No que toca às estratégias, estas serão definidas de acordo com os objectivos estabelecidos, sendo elaborada uma separação por variável de marketing mix, de forma a que todos estas variáveis possuam uma estratégia bem definida, algo que é importante numa empresa que está ainda a iniciar-se.

QUADRO 4: Metodologia: ESTRATÉGIA;

4.2 ESTRATÉGIA
4.2.1 Objectivos
4.2.2 Objectivos financeiros
4.2.3 Objectivos de Marketing
4.2.4 Definição do Target e posicionamento
4.2.5 Estratégia de Marketing
4.2.6 Produto
4.2.7 Preço
4.2.8 Comunicação
4.2.9 Distribuição

Fonte: (Torres, 2011);

Na fase 3, **IMPLEMENTAÇÃO**, optei pelo método de Kotler (Torres, 2011), estipulando planos de acção para a aplicação de cada estratégia separadamente, determinando quando será feito e quanto custará, dado que esta opção permite uma visão mais ampla e estruturada daquilo que há a ser feito. Para além disto serão também nesta fase calculados os orçamentos.

QUADRO 5: Metodologia: IMPLEMENTAÇÃO;

4.3 IMPLEMENTAÇÃO
4.3.1 Planos de Acção
4.3.2 Orçamentos

Fonte: (Torres, 2011);

Finalmente, a fase 4, **CONTROLO**, foi definida através das estruturas de Stapleton e McDonald, (Torres, 2011) que referem a importância de definir os critérios e sistemas de controlo, assim como da elaboração de um plano de contingência para cada acção, antecipadamente, para que seja mais fácil reagir a uma acção que não cumpra os objectivos previamente definidos. O plano de contingência é particularmente importante numa empresa com pouca experiência, e logo, com dificuldade em reagir rapidamente a uma situação inesperada.

QUADRO 6: Metodologia: CONTROLO;

4.4 CONTROLO
4.4.1 Definição dos critérios e sistemas de controlo
4.4.2 Plano de contingência

Fonte: (Torres, 2011);

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

4.1.2 Análise Interna

4.1.2.1 Missão

Fornecer doces de qualidade superior, trazendo de volta as receitas tradicionais, superando sempre as expectativas dos seus consumidores em relação ao sabor, textura e *design* inovador das criações.

4.1.2.2 Valores

São definidos como valores essenciais para a empresa:

- Criatividade

- Tradição
- Qualidade
- Credibilidade
- Proximidade com os clientes
- Humildade
- Transparência

4.1.2.3 Recursos

4.1.2.3.1 Financeiros

Ao nível dos recursos financeiros disponíveis pela empresa, a mesma conclui que possui cerca de 1.000 € (valor aproximado) de fundo de maneio. A empresa possui também um pequeno apartamento que serve de *atelier* de trabalho e que não acarreta despesas de renda.

4.1.2.3.2 Humanos

A nível de organização dos seus recursos humanos a empresa é constituída por apenas uma pessoa, com formação em design e marketing, que executa todas as tarefas inerentes ao funcionamento da empresa, passando pelo marketing, gestão financeira até ao produto final.

4.1.2.4 Fornecedores

No que toca aos fornecedores, estes são retalhistas, negociando no mercado B2C. Posto isto, não está construído um relacionamento propriamente dito com os mesmos e nem sempre os melhores preços são conseguidos. No entanto, não existe ainda demanda suficiente para que sejam feitas encomendas directamente a fornecedores B2B. Os fornecedores a que a Caprichos de Açúcar recorre no momento, são, maioritariamente as lojas “Isto Faz-se” e “Pansgelpan”.

4.1.2.5 Marketing mix

4.1.2.6 Preço

Sendo uma empresa muito recente, os preços praticados actualmente são inferiores à média do mercado. Isto para que a empresa tenha mais oportunidades de se difundir e dar a conhecer o seu trabalho. Como o “passa-palavra” é uma forma cada vez mais eficiente de angariar clientes, proporcionar a experiência de compra a mais pessoas é uma boa maneira de aumentar esta forma de marketing. Dentro dos produtos mais requisitados, são praticados os seguintes preços:

QUADRO 7: Preços médios praticados

Produtos	Preços praticados pela Caprichos de Açúcar	Preço médio da concorrência
<i>Bolos Decorados</i>	€18 a €20 o kg	€18 a €35 o kg
<i>Cupcakes</i>	€1,5 a €2 a unidade	€1,5 a €3,5
<i>Cake Pops</i>	0,8 a 1,2 a unidade	€1 a €2 a unidade
<i>Bolachas Decoradas</i>	1 a 1,3 a unidade	€1 a €1,25 a unidade

Fonte: Própria;

Nota: A variação de preços deve-se ao grau de complexidade da decoração e, embora esteja referido um preço por kg para que exista uma noção, o preço dos bolos é dado por orçamento, sendo que existem muitas vezes elementos na de coração que são leves, mas muito trabalhosos.

4.1.2.7 Produto

A Caprichos de Açúcar dedica-se essencialmente à comercialização de doces decorados personalizáveis, sendo que pretende especializar-se em bolos de casamento e ser reconhecida pelos bolos pintados à mão.

Os produtos mais populares são os seguintes:

- *Bolos Decorados*

Completamente personalizáveis pelos clientes, os bolos decorados são o produto mais vendido pela marca. É possível escolher a massa e recheio, dentro de uma variedade de opções, assim como a decoração. Todos os elementos da confeção do bolo são criados pela Caprichos de Açúcar.

- *Cupcakes*

No que diz respeito aos *cupcakes*, estes são o segundo produto mais pedido e assim como os bolos, são totalmente confeccionados pela marca, sendo possível escolher dentro de uma variedade de massas, recheios e decorações.

- *Bolachas Decoradas*

As bolachas decoradas são o terceiro produto mais pedido. Para as bolachas são disponibilizados apenas dois sabores, chocolate e baunilha. No que toca à decoração, esta é, tal como nos dois últimos produtos, personalizável.

Nos últimos tempos, tem havido um maior número de pedidos para cake pops, no entanto, tendo realizado apenas algumas encomendas, não foi incluído nos mais populares.

4.1.2.8 Comunicação

A empresa não possui ainda uma estratégia bem definida de comunicação, sendo que os métodos que utiliza actualmente são os seguintes:

Página na rede social Facebook : Esta página é utilizada como forma de difundir a marca ao máximo. Nela constam todas as informações acerca da empresa, como serviços e preços e são diariamente feitas actualizações com o intuito de gerar interacção e aumentar o *EdgeRank* da empresa. O *EdgeRank* é um algoritmo que controla o alcance que a página terá. Assim, quanto mais interacções directas houver entre a empresa e os seus fãs, maior será o seu alcance, ou seja, mais pessoas visualizarão o conteúdo.

O facebook tem limitado a visualização das páginas à sua audiência pelo que esta tarefa se tem tornado mais difícil.

Web- site: O web-site permite que a empresa seja mais facilmente encontrada na Internet e que seja possível para o consumidor avaliar de forma mais detalhada todos os produtos e serviços disponíveis. É também possível pedir informações e orçamentos e fazer encomendas através desta página.

Cartão-de-Visita: Foi criado um cartão-de-visita que é posteriormente distribuído em locais com alguma visibilidade, directamente a possíveis consumidores. Para além disto, sempre que é entregue uma encomenda de um bolo de maiores dimensões, (que significam um maior número de convidados) são também enviados alguns cartões para serem entregues aos convidados.

Casamentos.pt: O site casamentos.pt é um directório de fornecedores para casamentos onde a marca se encontra registada. Nela é possível que o cliente visualize as páginas dos vários fornecedores e envie pedidos de orçamento e informação.

4.1.2.9 Distribuição

As encomendas são normalmente levantadas no local de confecção, mas existe a hipótese de serem feitas entregas, principalmente no caso de encomendas de grandes dimensões, como bolos de vários andares, cujo transporte é difícil. No caso de bolos de casamento é pressuposta a entrega e montagem do bolo no local. Está no momento em vista uma parceria com uma empresa de distribuição sem custo para o consumidor.

Para as entregas com deslocação por parte da Caprichos de Açúcar, é cobrado um valor ao km, sendo este de €0,40 centimos, somando a este valor o custo de eventuais portagens.

4.1.3 Análise Externa

4.1.3.1 Consumidor

Não existindo nenhum estudo ou pesquisa específica nesta área, percebe-se que o *cake design* tem crescido exponencialmente em Portugal, ao longo dos últimos anos. Sendo uma forma de arte já bastante presente no estrangeiro, maioritariamente no Brasil, Inglaterra e Estados Unidos, tem vindo agora a ganhar cada vez maior expressão no nosso país. Cada vez são mais as lojas e cursos de formação especializados nesta área e se existem agora muitas pessoas que criaram um negócio a partir desta actividade, há também muita procura. O *cake design* é, definitivamente, uma tendência actual, e o que se percebe nas várias pesquisas de concorrência feitas pela Caprichos de Açúcar é que, existem consumidores dispostos a pagar um preço altíssimo por um bolo personalizado.

Um dos concorrentes mais procurados pelos consumidores, na zona do porto, cobra cerca de €35 o kg e é dos mais procurados. Este tipo de bolos faz agora a vez de um presente que queiramos oferecer, ou seja, há a possibilidade de tal pormenorização e o preço é, muitas vezes, de tal forma elevado, que são muitos os consumidores que encomendam deste tipo de produto para oferecer como um

presente fora do vulgar a um familiar ou amigo próximo. Mesmo quando o rendimento não é alto, percebe-se a vontade da classe média de realizar pequenas extravagâncias em ocasiões especiais. Apesar de existirem cada vez mais homens interessados neste tipo de produto. De acordo com a experiência adquirida pela Caprichos de Açúcar, as mulheres são definitivamente quem mais procura este produto, sendo a maioria de classe média a média alta. Até hoje, de acordo com o registo de encomendas da marca não existe nenhuma encomenda realizada por consumidores do sexo masculino. Existe uma forte procura de individualização por parte do consumidor, que quer cada vez mais um produto único e adequado aos seus gostos e particularidades.

Infelizmente não existem estudos em Portugal que possibilitem caracterizar o consumidor deste mercado de forma mais concreta.

4.1.3.2 Concorrentes

Se cada vez são mais os clientes dispostos a pagar por este serviço, é também maior a concorrência. O número de pessoas que se dedicam a esta profissão é crescente, muitos apenas como um *hobbie*, no entanto aumenta cada vez mais o número de pessoas que já o fazem profissionalmente.

Antes de mais é importante explicar, que, dentro do mercado dos bolos existe uma grande diversidade de níveis de concorrência. Começa pelos bolos tanto pré-perados como já finalizados, vendidos em hipermercados como o Continente, passando pelas diversas confeitarias cujos bolos já possuem algum nível de personalização, sendo que algumas já possuem mesmo um pasteleiro especializado em cake design, oferecendo bolos mais semelhantes ao que podemos chamar cake design. Estes são definidos como os concorrentes indirectos da marca. No que toca aos principais concorrentes directos, apresentados de seguida, foram apenas contabilizados os que se encontram estabilizados no Porto, ao contrário dos concorrentes directos. Isto porque, o consumidor que não tem intenções de gastar um valor mais elevado com um bolo, em princípio não se preocuparia em fazer

encomendas fora da sua localidade. Os concorrentes abaixo são os principais concorrentes indirectos:

- Confeitaria Tavi
- Confeitaria Doce Alto
- Torta de Noz
- Padaria Ribeiro

Dentro destes concorrentes destacam-se a Confeitaria Tavi na Foz do Douro e a Confeitaria Doce Alto, que possui várias lojas no Porto.

No que toca aos concorrentes directos, devido ao elevado número de pessoas que comercializam este tipo de bolos em pequena escala, apenas foram referidos os concorrentes cuja competição é directa e direccionada para um mercado que mais se aproxima do da Caprichos de Açúcar. Segundo a Marketest os concelhos com maior concentração de população de classe alta são, Porto, Lisboa, Oeiras, Coimbra e Cascais. Esta pesquisa concentrou-se nestas localidades e foi realizada um pouco por toda internet, com especial importância dada aos directórios de fornecedores de bolos de casamento em web-sites como “o nosso casamento” ou “casamentos.pt”. As pesquisas realizadas no Google mostram uma quantidade bastante reduzida de todos os concorrentes existentes no país. Isto pode querer dizer que o trabalho de SEO (Search Engine Optimization) dos concorrentes está aquém das expectativas e não lhes permite a visibilidade desejada nos motores de busca.

No que diz respeito aos diferentes concelhos, é o concelho de Lisboa que aloja o maior número de concorrentes, com 47 concorrentes encontrados. Em Oeiras foram contabilizados 3 concorrentes e em Cascais, 7. Naturalmente, praticamente todos os concorrentes que actuam em Lisboa, fazem entregas para todos os locais circundantes, incluindo Cascais e Oeiras, dado que os concorrentes acabam por ser os mesmos. No que diz respeito aos concelhos de Porto e Coimbra, o primeiro conta com cerca de 37 concorrentes e o segundo com cerca de 25. Apesar de todos estes fazerem concorrência directa à Caprichos de Açúcar, apenas cerca de cinco se aproximam, uns mais outros menos, do posicionamento proposto pela marca,

fazendo referências a exclusividade, para além de trabalhos de qualidade e preços superiores. São estes:

- My Cake Store (Lisboa, entregas nacionais)
- EK Lda. (Porto, entregas nacionais)
- Peace of Cake (Porto, entregas no Porto)
- Le Gateu Rouge (Lisboa, entregas nacionais e internacionais)
- Marie Gateux (Lisboa, entregas em Lisboa)

Todos possuem um preço médio entre €25 a €35 o kg. Conclui-se que mais de metade destes concorrentes fazem entregas para todo o país, concorrendo directamente com a Caprichos de Açúcar também nesse factor. Três destes concorrentes possuem algumas lacunas, assim como algumas vantagens em relação à Caprichos de Açúcar. No que toca às lacunas, a EK Lda, não possui web-site, apenas uma página no Facebook e no directório de fornecedores do site casamentos.pt. A Peace of Cake também não possui web-site, apenas página de Facebook e um blog que aparenta pouco tráfego, no entanto possui uma boa imagem e óptimos produtos. Por último, a Marie Gateux, que possui um conceito e posicionamento mais aproximado do da Caprichos de Açúcar, possui um web-site onde cerca de metade das páginas não abrem, incluindo aquelas com maior importância, como preços, formulário de encomenda, informações, serviço de entrega, guia de porções, etc. A Marie Gateux possui uma página de Facebook com cerca de 7000 fãs mas as suas publicações possuem apenas cerca de 3 a 5 gostos, com um ou nenhum comentário por publicação.

No que diz respeito às vantagens, a Le Gateu Rouge aparenta estar já estabelecida no mercado e com conceito diferenciado de massas e recheios. A Marie Gateux já possui uma loja aberta ao público, o que é uma grande vantagem e a My Cake Store para além de também já ter aberto ao público, já teve presença no programa “Praça da Alegria”, estando exposta a um grande número de consumidores.

4.1.3.3 Mercado

De acordo com um estudo realizado em 2011, pela IBISWORLD, (Haspel, 2011) o mercado dos bolos decorados nos Estados Unidos, registou forte crescimento de 2006 a 2011 (data do estudo realizado). Apesar da baixa no poder de compra em altura de recessão, os consumidores compram agora bolos decorados e *cupcakes* como uma forma de satisfazer a vontade de uma pequena extravagância. Esta indústria gerou 919,2 milhões apenas em 2011 e é esperado que as receitas aumentem a uma taxa anual de 4,9% até 2016 e de 3,7% nos 5 anos que se seguem, chegando a uma receita de mil milhões de dólares. De acordo com a analista da IBISWorld, Mary Gootas, esta indústria conseguiu, de certa forma, passar ao lado dos efeitos adversos da recessão.

Para além dos bolos e *cupcakes* decorados mais comuns, começaram a ser lançadas linhas de produtos que atendem a diferentes necessidades como produtos sem glúten, sem açúcar e *vegan*. Devido à grande popularidade destes produtos, vários concorrentes continuam a entrar neste mercado, sendo que é estimada uma taxa de crescimento dos mesmos de 5,5% ao ano, entre 2011 e 2016. Apesar de todo este crescimento, as margens de lucro começam agora a descer, devido ao aumento do preço de produtos como leite, açúcar e farinha descendo assim de um lucro 6,3% em 2006 para 5,5% em 2011. Para além disto, apesar de a indústria continuar a crescer, o mercado começa agora a ficar saturado de concorrentes, sendo que iria beneficiar de uma descida no desemprego, para um crescimento no poder de compra dos consumidores. (Haspel, 2011).

Em Portugal, os dados são praticamente inexistentes, existindo referências a um crescimento neste tipo de mercado, mas sem números que apoiem as afirmações. Existe um grande número de pessoas com negócios pela internet, muitos como um segundo emprego ou hobby para equilibrar as contas. Existem já muitos eventos dedicados ao tema, destacando-se o Cake Alive, o maior evento de cake design do país. São vários os profissionais estrangeiros que atendem a este festival, que tem tido sempre bastante afluência.

Analisando a Google Keyword Tool, onde é possível analisar as palavras-chaves mais ou menos procuradas por país, assim como a sua concorrência, a palavra-chave, “bolos decorados” consta com um número de pesquisas mensais em Portugal de 8100, enquanto a palavra-chave “cake design” tem um número de pesquisas mensais em Portugal de 4400, o que revela um elevado nível de popularidade para esta tendência. A palavra “cupcakes”, aparece também com um elevado número de pesquisas no nosso país, neste caso 6600 pesquisas mensais. No que diz respeito a pesquisas por “bolos de casamento” estas contam 2400 pesquisas mensais.

4.1.4 Análise Swot

QUADRO 8: Análise SWOT

Variáveis Controláveis		Variáveis Não Controláveis	
S.	W.	O.	T.
Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Motivação	Empresa nova no mercado	Presença num mercado em expansão	Forte concorrência
Relação qualidade/preço superior à concorrência;	Pouca experiência na área	Elementos por explorar na decoração de bolos	Crise económica
Serviço ao cliente	Inexistência de loja física	Parcerias na área do design/cultura/moda	Aumento dos preços nos produtos de pastelaria
Receitas originais e apelativas	Pouca formação na área	Amadorismo da concorrência	

Fonte: Própria;

S. Forças

Motivação: Sempre quis criar a minha própria empresa. A “Caprichos de Açúcar”, embora um *hobbie*, é algo que adoro fazer e sinto-me extremamente motivada a dar o meu melhor em todos os aspectos relacionados a esta empresa. Seja no tratamento aos clientes, seja nos pormenores de cada encomenda que me confiam. Acredito que esta motivação extra seja uma mais-valia na prosperidade deste negócio.

Relação qualidade-preço superior à concorrência: Por ser uma empresa bastante jovem, os preços praticados são ainda inferiores à média da concorrência, para permitir penetração no mercado. Isto permite à empresa ser mais competitiva. Como acredito na qualidade dos produtos que forneço, penso que esta é uma boa forma de exceder as expectativas do cliente em relação ao produto e não apenas fornecer aquilo que é esperado.

Bom atendimento: O bom atendimento não é uma opção, mas sim uma obrigação de qualquer empresa, sendo que nem todas o fazem adequadamente. No caso desta empresa, considero-o um ponto forte, dado que é, desde o início, um ponto que não é negligenciada pela marca.

Receitas originais e apelativas: Daquilo que observo acerca das tendências actuais na área da alimentação, os consumidores têm-se tornado cada vez mais exigentes com a comida, no seu aspecto e sabor. A “Caprichos de Açúcar” serve-se desta tendência de modo a torna-la uma mais-valia para a empresa.

Vasta Gama de Produtos: A empresa possui uma vasta gama de produtos que a torna mais competitiva, pois o cliente não tem necessidade de procurar em mais nenhum lado.

W. Fraquezas

Empresa nova no mercado: Por ser uma empresa nova no mercado, torna-se mais difícil a penetração sendo que muitos dos consumidores alvo já estão

fidelizados noutras empresas. É necessário então destacar-se para os ainda não fidelizados e oferecer melhores propostas aos já fidelizados.

Pouca experiencia na área: O facto de ter pouca experiencia na área é sempre um ponto que não ajuda quem está a começar a criar um negócio.

Inexistência de loja física: A inexistência de uma loja física não permite tanta visibilidade à empresa, havendo menos probabilidade de compra por impulso e menos facilidade no reconhecimento da marca por parte do público, que tem de ter uma presença on-line para a conhecer.

Pouca formação na área: Para um trabalho cada vez mais perfeito na decoração de doces é necessária formação. Existe um limite de até onde podemos ir sem formação adequada, o que dá a oportunidade a concorrência de colmatar esta falha, no caso de pedidos mais complexos. Esta é uma falha que irá sendo colmatada com o tempo.

O. Oportunidades

Presença num mercado em expansão: Ao mesmo tempo que a concorrência é muita, o mercado dos bolos decorados ainda tem muito por onde crescer.

Elementos por explorar na decoração de bolos: Existem alguns elementos ainda por explorar, como por exemplo a pintura. Ainda são poucos os que executam a pintura como uma forma de decoração de bolos, por ser uma arte mais difícil. Esse é um conceito que ainda está mais presente no estrangeiro e a “Caprichos de Açúcar” deseja lançar-se nesse desafio como forma de atrair mais consumidores, pela diferenciação no produto.

Amadorismo da concorrência: A maioria dos concorrentes (embora não todos) ainda se dedica a este tipo de negócio como um hobby, sendo que os web-sites e logotipos projectam uma imagem de amadorismo e de pouca qualidade, que, a meu ver, por melhor que seja o produto, acaba por não o deixar destacar-se como deveria. Para além disto, as estratégias de marketing dos concorrentes são poucas ou

nenhumas, o que os torna vulneráveis e abre algum espaço para que outras marcas mais qualificadas se destaquem.

T. Ameaças

Forte Concorrência: Apesar de todas as mais-valias nesta actividade a concorrência é muita, sendo necessário que a empresa se saiba adaptar convenientemente, tomando as medidas certas.

Crise Económica: A crise económica veio destabilizar as empresas e é a maior ameaça enfrentada nos dias de hoje. Para a superar, é necessário, mais do que nunca, que a Caprichos de Açúcar se distinga dos seus concorrentes.

Aumento dos preços nos produtos de pastelaria: O aumento que se tem sentido nos preços de produtos como a farinha e o açúcar (que só em 2013 já aumentou cerca de €0,30 cêntimos) são ameaças a este tipo de negócios, cujas margens de rentabilidade vão ser difíceis de manter.

4.2 ESTRATÉGIA

4.2.1 Objectivos

4.2.2 Objectivos financeiros

De acordo com os registos da empresa, é, no momento, vendida uma média de 5 bolos mensais, sem muitos esforços de marketing, contando apenas com uma página no facebook e o web-site. Tendo em conta o aumento de preço devido ao posicionamento *premium*, é normal uma descida para cerca de 3 bolos mensais com a nova marca. Os objectivos financeiros passam, para já, por objectivos de vendas e retorno de investimento. No que toca às vendas, é esperado que a empresa alcance um mínimo de 32 vendas no ano de 2014, com as acções deste plano de marketing, a juntar aos referidos 3 bolos mensais. No que toca ao retorno de investimento, o objectivo é um ROI mínimo de 1 (100%) no final do ano de 2014.

4.2.3 Objectivos de marketing

No que diz respeito aos objectivos de marketing, e sendo uma empresa que está ainda a iniciar-se, a Caprichos de Açúcar quer concretizar objectivos de marketing mais gerais, como firmar a sua posição no mercado, tornando-se conhecida do consumidor e encontrar o seu espaço no mercado *premium*, sendo inevitável uma reformulação da sua imagem. Seguem-se então os objectivos de marketing da empresa:

- Reconhecimento da marca enquanto marca *premium* em 2 anos;
- Entrada no mercado de casamentos em 18 meses;
- Reconhecimento como a primeira empresa de cake design portuguesa especializada em pintura em bolo em 2 anos;
- Gerar 500 fãs no Facebook, no mês de Novembro;
- Iniciar workshops na área do cake design em 1 ano;

No que toca aos workshops, estes não irão estar contemplados nesta estratégia visto que são um objectivo a longo prazo e que só são possíveis quando a empresa estiver estabilizada no mercado, de modo a que haja mais confiança por parte dos possíveis alunos.

4.2.4 Definição do target e posicionamento

O objectivo das políticas de segmentação é identificar no mercado pequenos nichos, que se mostrem uniformes em termos de preferências. Deste modo é possível que as empresas respondam de forma mais eficiente às necessidades dos seus clientes (Kotler, 2001). Os critérios de segmentação existentes são vários, no entanto existem alguns considerados transversais, sendo estes:

- Demográficos
- Sociais e económicos
- Geográficos

(Torres, 2011)

No que diz respeito à Caprichos de Açúcar, fazendo uma análise aos clientes actuais, estes são maioritariamente mulheres, na faixa etária dos 30 aos 45 anos, residentes no Porto, embora não sendo possível apurar com precisão, a sua maioria é licenciada. Outra medição foi feita através da página *Alexa.com*, que avalia o tráfego de páginas na internet, assim como os dados demográficos dos utilizadores. Nesta página foram pesquisados as páginas das mais conhecidas empresas de *cake design* a nível mundial no mercado premium/*high end*, tais como: Debbie Brown Cakes, Peggy Porschen, Cotton and Crumbs e Collette Peters. O que foi possível observar, foi que, apesar da diferença geográfica, todas possuíam um público maioritariamente de mulheres com idades compreendidas entre os 25 e os 45, uma faixa um pouco mais alargada do que a pertencente aos clientes da Caprichos de Açúcar. A diferença a ressaltar é que o grau de escolaridade destas mulheres é ligeiramente superior ao das clientes da Caprichos de Açúcar, possuindo estas normalmente o Mestrado o Doutoramento. Devido ao novo posicionamento e à aspiração a um novo mercado pela marca, é importante que seja definido um novo target dado que, apesar de existirem algumas semelhanças com o anterior, existem algumas diferenças fulcrais.

Existem essencialmente dois públicos a targetizar, os noivos que procuram um bolo para o seu casamento, ou a pessoa que procura um bolo para um evento, seja ele qual for. No entanto, quer numa situação quer na outra, o público, como já foi visto acima, é esmagadoramente feminino o que faz com o target da empresa seja sem sombra de dúvidas definido pelo sexo, neste caso a mulher, dos 25 aos 45 anos, com um nível de escolaridade de Licenciatura ou superior, residente em Portugal Continental. A partir deste nível de segmentação, começam as diferenças, mediante o tipo de evento, que seguem abaixo:

- Bolos de casamento: Segundo dados da Pordata (Pordata, 2013) a idade média no sexo feminino ao casamento em Portugal é de 32,3 anos, sendo que a idade média ao primeiro casamento é de 29,9, sendo então a faixa etária dos 29 aos 32 a ser targetizada pela marca para este produto. No que diz respeito aos dados sociais e económicos, o target são mulheres com um grau de escolaridade de Licenciatura ou

superior e residentes no Porto, Lisboa, Coimbra, Cascais, Braga e Oeiras. Segundo a Marketest, estes são os concelhos com maior concentração de classe alta. (Marktest, 2012). A Caprichos de Açúcar quer agora fornecer para todo o país, no entanto, o target específico são os locais mencionados acima. A segmentação de mulheres com residência fora do Porto é uma das alterações a serem feitas na segmentação, dado que com um produto mais caro e presente num mercado com maior poder de compra, as despesas de deslocação deixam de ter tanto peso na decisão final de compra.

- Bolos para outros eventos (baptizados, comunhões, aniversários, outras comemorações de particulares). Aqui o target são mulheres, dos 25 aos 44, com um grau de escolaridade de Licenciatura ou superior, com e residentes no Porto, Lisboa, Coimbra, Cascais, Braga e Oeiras.

No que diz respeito ao posicionamento, a Caprichos de Açúcar pretende distinguir-se na mente do consumidor como uma das principais fornecedoras de bolos de casamento *premium* ou seja, um produto que não é de luxo absoluto -pois a marca acredita após análise do consumidor e do mercado, ainda não existir espaço no mercado de bolos para tal- mas que dentro do *cake design*, seja o mais exclusivo existente em Portugal, transparecendo qualidade desde o produto à embalagem e tudo o que o envolve, colocando-se como um produto à parte dos restantes concorrentes, quase como um produto de estilista. Para além disto a empresa quer ser reconhecida pela principal fornecedora de bolos pintados em Portugal. É dada também extrema importância ao atendimento ao cliente, isto porque a marca acredita que a relação com este possui quase tanta importância como o produto oferecido. Pode-se dizer que esta distinção em relação à concorrência será uma das diferenciações da marca.

4.2.5 Estratégia de Marketing

Após análise cuidada aos objectivos e novo posicionamento aspirados pela empresa, chegou-se à conclusão de que a actual imagem da marca deixa de fazer sentido, pela clara distância que existe entre a imagem actual e o mercado onde a empresa se prepara para entrar. Posto isto, é necessária uma mudança de nome, logotipo, página de facebook (dado que já não é possível alterar o nome) e *website* da marca, entre outras mudanças. Assim, o que se pretende é de certa forma uma evolução da marca. Isto é ainda possível dado que a empresa só agora completou um ano, sendo que o seu reconhecimento não é significativo o suficiente para que esta mudança de trajectória seja um problema.

É assim proposto o rebranding completo da marca, sendo a estratégia deste plano de marketing focada neste mesmo rebranding e na comunicação da marca ao público. A aposta mais forte no momento é a estratégia de comunicação on-line, especialmente no Facebook, dado que é uma excelente forma de, com custos reduzidos, dar a conhecer a marca. É sabido que o Facebook chega a mais de 700 milhões de pessoas em todo o mundo (Carter, 2012), permitindo que no caso da publicidade das marcas, possam ser escolhidos os parâmetros do público-alvo de forma muito específica, sendo mais barata do que qualquer outra plataforma *on-line*. O ganho médio por fã no Facebook é de cerca de 8 dolares (€6) com um custo por fã de cerca de 2 dolares (€1,50) com mais que uma campanha (Carter, 2012). Para além disto, o Facebook tem sido a plataforma de vendas da Caprichos de Açúcar desde que foi criada, com bons resultados, sendo no entanto necessária uma adaptação da interacção ao diferente público e aos valores da nova marca. Todas as variáveis do marketing mix terão pelo menos uma estratégia, excepto a variável da distribuição, visto que já são feitas entregas. A única alteração mas que, no entender da marca não justifica uma nova estratégia, é o alargamento das entregas para todo o território nacional, cuja alteração apenas se reflecte no preço. Abaixo encontra-se um quadro resumo de todas as estratégias.

4.2.6 Produto

Para entrar no mercado *premium* é necessária uma estratégia que actue em várias frentes. A principal será mostrar um outro tipo de *cake design* aos consumidores deste mercado, uma forma de decoração mais luxuosa, com mais técnica e que remeta ao posicionamento da melhor forma possível. Isto porque o produto em si terá poucas alterações, a técnica como este é decorado é que ajuda a fazer a diferença (juntamente com a alteração nas diferentes variáveis do marketing mix) entre um mercado e outro. Para além, claro, da diferença d ingredientes e combinações de massas e recheios.

QUADRO 9: Resumo das Estratégias;

Estratégias	
Produto	
1ª Estratégia	Ajustar o produto ao mercado premium;
2ª Estratégia	Alterar imagem daquilo que envolve o produto, de modo a que haja coerência com o posicionamento <i>premium</i> ;
Preço	
3ª Estratégia	Alteração dos preços;
Comunicação	
4ª Estratégia	Exposição ao público através do Facebook;
5ª Estratégia	Exposição ao público através dos meios de comunicação social, (revistas e jornais);
6ª Estratégia	Introdução da marca ao público por um canal inovador e diferenciado;
Distribuição	
-	

A segunda estratégia será o *rebranding* da marca, a alteração da imagem que envolve a marca e o produto, fazendo com que esta esteja coerente com o objectivo de se tornar uma marca *premium* e mais exclusiva. Esta é também uma forma de a mesma se diferenciar dos concorrentes.

QUADRO 10: 1ª Estratégia;

1ª Estratégia	Ajustar o produto ao mercado premium;
Objectivos	Reconhecimento da marca enquanto marca <i>premium</i> em 2 anos;

Fonte: Própria;

QUADRO 11: 2ª Estratégia;

2ª Estratégia	Alterar imagem daquilo que envolve o produto, de modo a que haja coerência com o posicionamento <i>premium</i> ;
Objectivos	Reconhecimento da marca enquanto marca <i>premium</i> em 2 anos;

Fonte: Própria;

4.2.7 Preço

QUADRO 12: 3ª Estratégia;

3ª Estratégia	Alteração dos preços;
Objectivos a serem cumpridos	Reconhecimento da marca enquanto marca <i>premium</i> em 2 anos;

Fonte: Própria;

O preço é um dos elementos mais importantes do marketing mix, dado que é a única variável que gera retorno directo para a organização. As restantes variáveis reflectem os custos da organização, nomeadamente os custos de produção de um produto e da comunicação do mesmo, entre outros. Ao estabelecer o preço para um produto, é necessário ter em conta os seguintes factores:

- Custos fixos e variáveis
- Concorrência
- Objectivos da empresa
- Posicionamento
- Target

(Learn Marketing, s.d.)

Existe um variado número de estratégias de preço dependendo dos factores mencionados acima, tais como: estratégia de penetração, estratégia de skimming, estratégia de preços baixos, estratégia de preços opcionais, estratégia de preços por localização geográfica, estratégia de preços premium, entre outros (Quantiz, s.d.). Tendo em conta os factores acima mencionados, a estratégia de preço para a empresa em questão é claramente uma estratégia de preços premium. É sabido que este tipo de estratégia envolve preços mais altos do que outras semelhantes, sendo muitas vezes usada para melhorar a identidade da marca num mercado específico, mostrando aos consumidores que a qualidade do produto é alta e criar uma aura de aspiração à volta do mesmo. (Magloff, s.d.)

Tendo em conta que o preço médio da concorrência é cobrado ao kg, existem duas maneiras de a empresa se diferenciar. A primeira é uma medida que já está implementada e consiste em avaliar o bolo como um projecto único e singular, dando o orçamento por projecto e não por kg. Isto porque existem muitas técnicas que são demoradas ou produtos caros mas leves, que não são tidos em conta num preço por kg. Para além disso o preço por kg é muito associado à maneira como as confeitarias, cujos bolos não se distinguem pela exclusividade e personalização, cobram pelos seus bolos, sendo que essa é uma associação da qual a marca se quer afastar.

A segunda forma de a marca se distinguir da concorrência é no que toca ao preço, alterando-o para que fique alinhado com as restantes variáveis do marketing mix. Até à data, o orçamento para cada encomenda tem sido calculado tendo em conta os gastos com material e ingredientes, água, luz e o número de horas de trabalho. A máxima para a nova marca, como em todas as estratégias direccionadas para uma marca *premium* é a entrega de valor, sendo esta entrega de valor feita não através de uma redução no custo mas através entrega de valor adicional, neste caso qualidade do produto, serviço, *packaging*, entre outros. Para calcular o preço foi tido em conta o aumento nos gastos com o material e ingredientes (que são agora de qualidade superior, logo, mais dispendiosos) assim como as horas de trabalho despendidas com cada criação, tanto em trabalho de confecção como em trabalho de pesquisa e

desenho para conceber uma criação individualizada. Para além disto e um dos factores mais importantes a ter em conta para a definição dos novos preços foi a avaliação dos preços da concorrência. A média de preços para a maioria da restante concorrência é de €20 o kg (apesar de algumas empresas não cobrarem os bolos ao kg mas sim ao projecto, esta é uma estimativa).

Para a restante concorrência, cujo posicionamento é direccionada para um segmento um pouco mais alto, a média é de €35 o kg. No entanto, apesar da existência de marcas com produtos numa gama mais alta, não foi encontrada nenhuma marca cujo posicionamento e tipo de serviço fossem os mesmos a que a nova Caprichos de Açúcar se propõe. Assim, foi então estabelecida uma média de preço superior a todos os concorrentes, de €40 o kg como preço base, lembrando que todos os projectos são completamente personalizados e os orçamentos não são dados ao kg, pelo que esta média é apenas um guia de referência. Abaixo segue a tabela de novos preços praticados no produto de bolos decorados. Os preços abaixo consistem no preço base para cada tipo de bolo indicado na tabela.

QUADRO 13: Novos Preços;

Tamanho do(s) Bolo(s) em cm e nº de andares	Bolo redondo	Bolo quadrado	Nº de Porções (2,5 cm por porção)
15	A partir de €40	A partir de €50	20 redondo/30 quadrado
10 + 15	A partir de €65	A partir de €85	30 redondo/ 40 quadrado
12 + 15 + 20	A partir de €140	A partir de €160	70 redondo/ 40 quadrado
12 + 17 + 22	A partir de €190	A partir de €210	90 redondo/ 105 quadrado
15 + 20 + 25	A partir de €220	A partir de €240	120 redondo/ 140 quadrado
10 + 15 + 20 + 25	A partir de €245	A partir de €280	130 redondo/ 150 quadrado
10 + 15 + 20 + 25 + 30	A partir de €310	A partir de €360	220 redondo/ 250 quadrado

Fonte: Própria;

4.2.8 Comunicação

No que diz respeito à variável da comunicação, as estratégias são três, a primeira diz respeito à interacção com o público nas redes sociais, nomeadamente através de publicações no Facebook e anúncios nesta mesma plataforma. É do interesse da marca ir progressivamente alargando a sua presença *on-line* a outras redes sociais como Instagram, Twitter e Pinterest, no entanto, no momento, a estratégia irá ser focada e aperfeiçoada no Facebook, para posteriormente seguir para outras redes.

A segunda estratégia diz respeito à interacção com os *media*. Dado que a empresa possui poucos recursos financeiros para publicidade, é crucial a criação de uma boa relação com os meios de comunicação, contactando-os com informação de relevância sobre a empresa, que possam integrar nas respectivas publicações. Estes contactos serão feitos apenas quando o *rebranding* da marca estiver concluído e esta estiver introduzida no seu novo mercado. A quarta e última estratégia, ocorre como um complemento na estratégia global de comunicação, consistindo na introdução da marca ao público, de forma inovadora e diferenciada, sendo que para entrar no mercado *premium* é necessário que a mesma esteja presente em meios que suportem o seu posicionamento e a distingam dos *mass market*.

QUADRO 14: 4ª Estratégia;

4ª Estratégia	Exposição ao público através do Facebook;
<p>Objectivos a serem cumpridos</p>	<p>Gerar 500 fãs no Facebook, no mês de Novembro;</p> <p>Entrar no mercado de casamentos em 18 meses;</p> <p>Reconhecimento da marca enquanto marca <i>premium</i> em 2 anos;</p> <p>Ser reconhecida como a primeira empresa de cake design portuguesa especializada em pintura em bolo em 2 anos;</p>

Fonte: Própria;

QUADRO 15: 5ª Estratégia

5ª Estratégia	Exposição ao público através dos meios de comunicação social, (revistas e jornais);
Objectivos a serem cumpridos	<p>Gerar 500 fãs no Facebook, no mês de Novembro</p> <p>Entrar no mercado de casamentos em 18 meses;</p> <p>Reconhecimento da marca enquanto marca <i>premium</i> em 2 anos;</p> <p>Ser reconhecida como a primeira empresa de cake design portuguesa especializada em pintura em bolo em 2 anos;</p> <p>32 vendas até ao fim de 2014;</p> <p>Alcançar um ROI mínimo de 1% até ao fim de 2014;</p>

Fonte: Própria;

QUADRO 16: 6ª Estratégia;

6ª Estratégia	Introdução da marca ao público por um canal inovador e diferenciado;
Objectivos a serem cumpridos	<p>Entrar no mercado de casamentos em 18 meses;</p> <p>Reconhecimento da marca enquanto marca <i>premium</i> em 2 anos;</p> <p>Ser reconhecida como a primeira empresa de cake design portuguesa especializada em pintura em bolo em 2 anos;</p>

Fonte: Própria;

4.2.9 Distribuição

Em relação à distribuição não irão ser feitas alterações, dado que a empresa já realiza entregas. A única alteração é o alargamento das mesmas a todo o território nacional. Isto porque quando o produto é de qualidade e valor superior e para um mercado com mais poder de compra, existe menos sensibilidade ao preço da entrega. No entanto, esta alteração não implica nenhum tipo de acção especial por parte da marca, dado que não se justifica a criação de uma estratégia.

4.3. IMPLEMENTAÇÃO

4.3.1 Planos de acção

Após serem definidos os objectivos e estratégias, a Caprichos de Açúcar irá planear uma série de acções específicas de forma a alcançar estes mesmos objectivos e colocar as estratégias em prática. Para isso estas acções irão ser devidamente calendarizadas e orçamentadas. Assim, seguem abaixo as acções de marketing propostas pela empresa, a desenvolver durante os anos de 2013 e 2014.

QUADRO 17: Resumo dos Planos de Acção;

Resumo dos Planos de Acção	
1ª Acção	Alteração do nome da marca;
2ª Acção	Alteração do logotipo da marca;
3ª Acção	Criação de um novo web-site;
4ª Acção	Criação de um novo cartão-de-visita;
5ª Acção	Criação de packaging personalizado;
6ª Acção	Criação de novos bolos e posterior fotografia;
7ª Acção	Criação de uma nova página no Facebook;
8ª Acção	Aumento dos preços;
9ª Acção	Anúncio no Facebook para obtenção de fãs;
10ª Acção	Envio de press-release e amostras de produtos para revistas e jornais;
11ª Acção	Introdução da marca ao público por canal inovador e diferenciado;
12ª Acção	Criação de um plano mensal de publicações para gerar interacção com os fãs;

Fonte: Própria;

1ª Acção – A primeira acção da marca é a alteração do nome, dado que o actual não reflecte o novo posicionamento. É sugerido um nome que reflecta igualmente os novos valores da marca, de elegância e exclusividade. É assim sugerida a alteração do nome para um dos seguintes: *Sofia Salgueiro Bespoke Cake Design* / */Sofia Salgueiro Cake Design Tailor-Made/* *Sofia Salgueiro Cake Design*.

QUADRO 18: 1ª Acção

Alteração do nome da marca	
Estratégia onde está incluída	2ª Estratégia “Alterar imagem daquilo que envolve o produto, de modo a que haja coerência com o posicionamento <i>premium</i> ”;
Objectivos	Reconhecimento da marca enquanto marca <i>premium</i> em 2 anos;
Custos	€0
Cronograma	
Alteração do nome da marca	Até 1 de Setembro;
Medição da performance da acção	
KPI (Key Performance Indicators)	Notoriedade;
KPD (Key Performance Driver)	

Fonte: Própria;

2ª Acção – A alteração do logotipo da marca surge naturalmente, juntamente com a alteração do nome. Assim o objectivo é a criação de um logotipo que reflecta o posicionamento da marca.

QUADRO 19: 2ª Acção;

Alteração do logotipo da marca	
Estratégia onde está incluída	2ª Estratégia “Alterar imagem daquilo que envolve o produto, de modo a que haja coerência com o posicionamento <i>premium</i> ”;
Objectivos	Reconhecimento da marca enquanto marca <i>premium</i> em 2 anos;
Custos	€0
Cronograma	
Alteração do logotipo	Até 30 de Setembro;
Medição da performance da acção	
KPI (Key Performance Indicators)	Notoriedade;
KPD (Key Performance Driver)	

Fonte: Própria;

3ª Acção – Como consequência, é necessária a criação de um novo *web-site* a estas mudanças na imagem da marca. É esperado que o *web-site* seja uma das plataformas de contacto com a marca e que este transmita de imediato os valores da mesma.

QUADRO 20: 3ª Acção

Fonte: Própria;

Criação de um novo <i>web-site</i>	
Estratégia onde está incluída	2ª Estratégia “Alterar imagem daquilo que envolve o produto, de modo a que haja coerência com o posicionamento <i>premium</i> ”;
Objectivos	<p>Reconhecimento da marca enquanto marca <i>premium</i> em 2 anos;</p> <p>Entrar no mercado de casamentos em 18 meses;</p> <p>Ser reconhecida como a primeira empresa de cake design portuguesa especializada em pintura em bolo em 2 anos;</p> <p>32 vendas até ao fim de 2014;</p> <p>Alcançar um ROI mínimo de 1% até ao fim de 2014;</p>
Custos	€3,95 mensais
Cronograma	
Criação do <i>web-site</i>	Até 15 de Outubro;
Medição da performance da acção	
KPI (Key Performance Indicators)	<p>Notoriedade;</p> <p>Encomendas;</p>
KPD (Key Performance Driver) <small>Carla Sanguetto</small>	2 encomendas mensais provenientes do ₆₅ <i>web-site</i> ;

4ª Acção – É necessário também que sejam refeitos os cartões-de-visita, com a alteração do nome e do logo, tornando-o mais clássico e simplificado.

QUADRO 21: 4ª Acção;

Criação de um novo cartão-de-visita	
Estratégia onde está incluída	2ª Estratégia “Alterar imagem daquilo que envolve o produto, de modo a que haja coerência com o posicionamento <i>premium</i> ”;
Objectivos	Reconhecimento da marca enquanto marca <i>premium</i> em 2 anos;
Custos	€60
Cronograma	
Criação do cartão de visita	Até 15 de Outubro;
Medição da performance da acção	
KPI (Key Performance Indicators)	Notoriedade; Lucro proveniente de encomendas feitas através dos cartões de visita;
KPD (Key Performance Driver)	Retorno do dobro do investimento nos cartões de visita;

Fonte: Própria;

5ª Acção - Sente-se também necessária a personalização das embalagens onde são entregues os bolos, e as restantes criações, não só para que estas estejam coerentes com o novo posicionamento e mercado mas também como mais uma forma da marca se diferenciar da concorrência, cujas embalagens não são personalizadas.

QUADRO 22: 5ª Acção;

Criação de <i>packaging</i> personalizado	
Estratégia onde está incluída	2ª Estratégia “Alterar imagem daquilo que envolve o produto, de modo a que haja coerência com o posicionamento <i>premium</i> ”;
Objectivos	Reconhecimento da marca enquanto marca <i>premium</i> em 2 anos;
Custos	€400
Cronograma	
Encomenda do design e produção do <i>packaging</i>	Até 1 de Novembro;
Medição da performance da acção	
KPI (Key Performance Indicators)	Notoriedade;
KPD (Key Performance Driver)	

Fonte: Própria;

6ª Acção – Em relação ao ajuste do produto ao novo posicionamento e mercado, será criada uma colecção de 15 novos bolos, cada um com um nome distinto, os quais posteriormente serão fotografados num ambiente adequado à imagem que a marca quer transparecer. Estes bolos marcarão a diferença pela sua sumptuosidade, pela sua adaptação ao mercado de casamentos e pela diferença no que diz respeito à concorrência. Todos os anos será criada uma nova mini colecção de bolos, de edição limitada, a adicionar aos já existentes para que haja uma maior associação a este produto como sendo um produto de *estilista*, de criador. A estes bolos de cada colecção poderão ser feitas alterações. Caso o cliente deseje um bolo totalmente personalizado e diferenciado, este tem um valor acrescido, como forma de reforçar o valor da personalização e dedicação na pesquisa e no desenho de um trabalho totalmente novo e único.

QUADRO 23: 6ª Acção;

Fonte: Própria;

Criação de novos bolos e posterior fotografia	
Estratégia onde está incluída	1ª Estratégia “Ajustar o produto ao mercado premium”;
Objectivos	Reconhecimento da marca enquanto marca <i>premium</i> em 2 anos; - Ser reconhecida como a primeira empresa de cake design portuguesa especializada em pintura em bolo em 2 anos;
Custos	€320
Cronograma	
Criação da página do Facebook	Até 30 de Outubro;
Medição da performance da acção	
KPI (Key Performance Indicators)	Notoriedade;
KPD (Key Performance Driver)	

7ª Acção – Dado que não é possível alterar o nome de páginas do Facebook com mais de 200 gostos, é forçosamente necessário a criação de uma nova página, com um novo nome, que facilite o acesso à página da marca através de pesquisas na Internet e gere interacção e notoriedade. A criação desta nova página tem a desvantagem da perda dos 600 fãs já adquiridos, no entanto é uma situação incontornável. Para além disto a maioria destes fãs já adquiridos pela marca, provavelmente não se encaixam no novo mercado a atingir. Esta página só será criada quando todos os restantes elementos da imagem da marca estiverem concluídos.

QUADRO 24: 7ª Acção;

Fonte: Própria;

Criação de uma nova página no Facebook	
Estratégia onde está incluída	4ª Estratégia “Exposição ao público através das redes sociais”;
Objectivos	Reconhecimento da marca enquanto marca <i>premium</i> em 2 anos;
Custos	€0
Cronograma	
Criação da página do Facebook	Até 30 de Outubro;
Medição da performance da acção	
KPI (Key Performance Indicators)	Interacção através de likes e comentários nas publicações; Notoriedade; Encomendas;
KPD (Key Performance Driver)	Percentagem de interacção de fãs acima de 1%;

8ª Acção – No que toca à estratégia de preço, esta irá ser implementada através do aumento dos mesmos. Esta é decisão mais lógica sendo que é imprescindível que estes estejam em linha com o posicionamento e conceito da nova marca, o que só se consegue, neste caso, com o seu aumento.

QUADRO 25: 8ª Acção;

Aumento dos preços	
Estratégia onde está incluída	4ª Estratégia: “Alteração da política de preços”;
Objectivos	Reconhecimento da marca enquanto marca <i>premium</i> em 2 anos;
Custos	€0
Cronograma	
Afixação dos preços	Até 15 Outubro;
Medição da performance da acção	
KPI (<i>Key Performance Indicators</i>)	Notoriedade;
KPD (<i>Key Performance Driver</i>)	

Fonte: Própria;

9ª Acção - De forma a poder iniciar-se qualquer estratégia no *Facebook* é necessário a criação de uma audiência, caso contrário os esforços de comunicação por esta via serão em vão. Sendo assim, esta acção irá servir de suporte a muitas outras acções, sendo que irá permitir que estas possuam um público a quem se dirigir.

Assim, o objectivo desta acção é começar a obter fãs para a página, de modo a que consequentemente haja um maior reconhecimento da empresa a médio prazo. O objectivo é passar de 0 fãs (ou de uma quantidade residual de fãs provenientes da página anterior) para cerca de quinhentos, com um custo por fã igual ou inferior a €0,20 cêntimos. O interesse da marca não é obter o maior número de *likes* possíveis, sem critério. É importante que todos estes *likes* sejam de qualidade, ou seja, de potenciais clientes. Esta acção apenas será realizada quando toda a estratégia de *rebranding* estiver concluída. Em princípio serão criados mais do que um anúncio para a angariação de fãs, no entanto, este plano de marketing irá contemplar apenas o primeiro, para que posteriormente, a partir da avaliação de desempenho do primeiro, sejam eventualmente programados mais anúncios.

QUADRO 26: 9ª Acção;

Anúncio no Facebook para obtenção de fãs	
Estratégia onde está incluída	4ª Estratégia: “Exposição ao público através das redes sociais”;
Objectivos	<p>Aumentar o reconhecimento da marca em 1 ano;</p> <p>Gerar 500 fãs no Facebook, no mês de Novembro;</p> <p>Alcance de 32 vendas até ao fim de 2014;</p> <p>Alcançar um ROI mínimo de 1%;</p>
Custos	€70
Cronograma	
Colocação do Anúncio	1 Novembro;
Medição da performance da acção	
KPI (Key Performance Indicators)	Novos <i>likes</i> na página;
KPD (Key Performance Driver)	Ultrapassar os 500 likes com um custo por fã igual ou inferior a €0,14 cêntimos;

Fonte: Própria;

10ª Acção - Esta acção foca-se no reconhecimento da marca, na entrada no mercado de casamentos e na pintura em bolo. Para isso, a presença em revistas femininas, como a Elle, Vogue, Máxima, assim como revistas no sector de casamentos, como a revista Eventos de Sonho ou Noivas de Portugal, ou mesmo revistas como a Revista, do Expresso que abordam muitas vezes negócios inovadores é uma boa forma de dar a conhecer a marca. Para estas revistas seria enviado um *press release* juntamente com uma amostra dos produtos da empresa -neste caso alguns cupcakes pintados- numa tentativa de que estas falem sobre a marca, sem custos para a Caprichos de Açúcar. Neste momento, dado que a empresa ainda se está a dar a conhecer, a prioridade de resultados não se foca no lucro e sim na quantidade de encomendas decorrentes da presença nestas revistas, assim como novos *likes* na página do Facebook. Estes envios só serão feitos, assim que toda a imagem da empresa esteja coerente com o posicionamento de exclusividade a que se propõe.

QUADRO 27: 10ª Acção;

Fonte: Própria;

Envio de <i>press release</i> e amostras de produtos para revistas e jornais;	
Estratégia onde está incluída	5ª Estratégia: “ Exposição ao público através dos meios de comunicação social, (revistas e jornais);
Objectivos	<p>Entrar no mercado de casamentos em 18 meses;</p> <p>Reconhecimento da marca enquanto marca <i>premium</i> em 2 anos;</p> <p>Ser reconhecida como a primeira empresa de cake design portuguesa especializada em pintura em bolo em 2 anos;</p> <p>Alcance de 32 vendas até ao fim de 2014;</p> <p>Alcançar um ROI mínimo de 1%;</p>
Custos	€20
Cronograma	
Envio de <i>press release</i> e <i>cupcakes</i> para a revista Vogue, Elle, Máxima, Revista e Noivas de Portugal	Janeiro 2014;
Medição da performance da acção	
KPI (Key Performance Indicators)	<p>Novos likes na página;</p> <p>Aumento no número de encomendas;</p>
KPD (Key Performance Driver)	<p>3 ou mais encomendas para casamentos;</p> <p>50 novos likes;</p>

11ª Acção: Esta acção relaciona-se com uma parceria com um criador de moda cujo posicionamento se enquadre no posicionamento da marca e cuja área de actuação inclua criações para casamentos. O objectivo desta parceria passa por expor no atelier ou loja do criador alguns bolos decorados criados especificamente para o efeito. Deste modo é possível targetizar de forma mais eficiente os noivos do mercado *premium* de casamentos (estes bolos seriam decorados sobre bases redondas de esferovite, e não em bases de bolo real, para que desta forma possam ser imperecíveis). No momento ainda está a ser avaliado aquilo que a marca tem para oferecer aos criadores, mas prevê-se uma troca networking e de serviços. Ainda estão a ser ponderados os estilistas a contactar, mas entre as hipóteses estão, Gio Rodrigues, Story Taylors, e Micaela Oliveira.

QUADRO 28: 11ª Acção;

Fonte: Própria;

Parceria com criador de moda	
Estratégia onde está incluída	6ª Estratégia: “ Introdução da marca ao público por canal inovador e diferenciado;
Objectivos	Entrar no mercado de casamentos em 18 meses; Reconhecimento da marca enquanto marca <i>premium</i> em 2 anos;
Custos	Troca de serviços;
Cronograma	
	Setembro 2014;
Medição da performance da acção	
KPI (Key Performance Indicators)	Encomendas;
KPD (Key Performance Driver)	

12ª Acção: Após a iniciação da criação de uma audiência na página do Facebook, é necessário gerar interacção entre a marca e o público. Assim, faz-se obrigatória a criação de um plano mensal de publicações, uma espécie de guião, planeado antecipadamente, para que possa ser bem calculada a forma como estas publicações vão reflectir o posicionamento e cumprir os objectivos da empresa. É esperado que esta interacção ajude a aumentar o reconhecimento da empresa, auxilie a dar a conhecer a pintura em bolos e na entrada no mercado de casamentos. Não há uma receita acerca de quantas publicações deve a empresa publicar, dependendo sempre do produto e tipo de público.

Inicialmente, um plano de publicações cuja opção é válida, contempla uma publicação de envolvimento por dia, sobre temas que vão variando conforme os objectivos da empresa e que se irão alterando ao longo dos meses, e duas publicações de vendas por semana (Carter, 2012). Este é o modo como a empresa irá começar a actuar, sendo que no final de cada mês, serão planeadas as publicações do mês seguinte. O cronograma desta acção dirá respeito aos primeiros 6 meses, e serão reavaliados os *timings* da sua preparação ao fim deste tempo, de modo a perceber se os mesmos são suficientes, assim como será reavaliado o sucesso das publicações e ponderadas eventuais alterações. O primeiro plano mensal será preparado em Outubro e terá início em Novembro.

QUADRO 29: 12ª Acção

Criação de um plano mensal de publicações para gerar interacção com os fãs.	
Estratégia onde está incluída	4ª Estratégia: “Exposição ao público através das redes sociais;”
Objectivos	<p>Entrar no mercado de casamentos em 18 meses;</p> <p>Reconhecimento da marca enquanto marca <i>premium</i> em 2 anos;</p> <p>Ser reconhecida como a primeira empresa de cake design portuguesa especializada em pintura em bolo em 2 anos;</p> <p>Alcance de 32 vendas até ao fim de 2014;</p> <p>Alcançar um ROI mínimo de 1%;</p>
Orçamento	€0
Cronograma	
Planeamento do primeiro Plano Mensal	Até 29 de Outubro;
Medição da performance da acção	
KPI (Key Performance Indicators)	<p>Interacção através de <i>likes</i> e comentários nas publicações;</p> <p>Notoriedade;</p>
KPD (Key Performance Driver)	<p>Percentagem de interacção de fãs acima de 1%;</p>

Fonte: Própria;

4.3.2 Orçamentos

4.3.3 Orçamento de Marketing e Comunicação

Acção 3 “Criação de um novo *web-site*”:

No que diz respeito à criação e manutenção do *web-site*, esta envolve custos fixos mensais de €3,95 para o serviço de hospedagem, com criação de domínio gratuito. No que toca à criação do *web-site* em si esta irá ser feita pela Caprichos de Açúcar. Para calcular o retorno da acção foram feitos alguns cálculos utilizando a Google Keyword Tool. Segundo esta ferramenta:

- A keyword “bolos de casamento” possui 2400 pesquisas mensais em território nacional;
- A keyword “bolo de casamento” possui 590 pesquisas mensais em território nacional;
- A keyword “bolos decorados” obtém 8100 pesquisas mensais em território nacional;

Estas são as keywords mais importantes para a presença on-line da marca e são aquelas pelas quais a marca quer ser encontrada nos motores de busca. Juntando todas as pesquisas, obtemos um total de 11.090 pesquisas mensais. Fazendo as contas, e tendo em conta que cerca de 880.000 pessoas activas em Portugal são de classe média alta e alta (Marktest, 2012), foi feita uma estimativa, de que não mais de 3% destas 11.090 pesquisas façam parte do target da empresa. Assim, ficamos com cerca de 554 pesquisas mensais feitas pelo target da marca. Destas 554 pesquisas, cerca de 20% clica no site, (Frye, 2011) assumindo que este esteja presente nos primeiros três lugares da primeira página do Google, deixando a marca com 166 visitantes mensais. Destes 166 visitantes, é assumida uma taxa de conversão de cerca 5% (Carter, 2012) de compradores, resultando numa média de 3 encomendas mensais através do *site*. Tendo em conta uma média de €150 por encomenda é

esperado uma receita gerada pela acção por volta dos €450 mensais. Note-se que este retorno não é possível de imediato dado que até a empresa se estabelecer na primeira página do Google é necessário um trabalho de SEO de alguns meses, ao qual algumas das acções irão certamente ajudar. Espera-se que esta receita comece a ser gerada por volta de Abril de 2014, permitindo um trabalho de cinco meses e meio (15 de Outubro a 1 de Abril). Concluindo, multiplicando os €450 mensais por oito meses, traz-nos uma receita esperada para o ano de 2014 através do *site* de €3600. Nos orçamentos deste plano não estão contempladas as 3 vendas mensais mencionadas nos objectivos financeiros, dado que estas continuarão, em princípio, a ser conseguidas sem os esforços das acções contidas neste plano.

Acção 4 “Criação de um novo cartão-de-visita”:

Para a criação do novo cartão visita serão gastos cerca de €60, não sendo possível um cálculo da receita esperado.

Acção 5 “Criação de *packaging* personalizado” :

Para a criação das novas embalagens serão gastos cerca de €400, não sendo possível um cálculo da receita esperada.

Acção 6 “Criação de novos bolos e posterior fotografia”:

No que diz respeito à criação e fotografia de uma colecção e bolos, serão gastos cerca de €320, não sendo possível um cálculo da receita esperada.

Acção 9 “Anúncio no Facebook para obtenção de fãs”:

Em relação ao anúncio a ser colocado no Facebook, é esperado obter com este cerca de 500 likes, com um gasto de €70. É estimado que cerca de 1% dos fãs do Facebook comprem o produto da marca, (Carter, 2012). O que nos deixa com cerca de 5

encomendas resultantes deste anúncio. Tendo em conta uma média de €150 por encomenda, é esperado uma receita proveniente da acção por volta dos €750.

Acção 10 “Envio de press-release e amostras de produtos para revistas e jornais”:

No que diz respeito ao envio de um press release e amostras para várias publicações, serão gastos cerca de €20. Tendo em conta que o esperado é que a marca seja publicada em pelo menos em uma das publicações, é expectável um mínimo de 2 encomendas resultantes desta acção, com um retorno de €300 (€150 por encomenda).

Acção 11 “Introdução da marca ao público por canal inovador e diferenciado”:

Em relação à parceria a desenvolver, as projecções de custos e receita são ainda pouco exactas sendo que é uma estratégia que se diferencia de forma clara das demais. Sendo assim, não serão projectados custos ou receitas esperadas para esta acção.

QUADRO 30: Orçamento de Marketing e Comunicação;

Ação	Custo Previsto	Receita Esperada
Criação de um novo web-site	€58	€3600
Cartões-de-visita (100 unidades)	€60	-
Packaging personalizado (150 embalagens)	€400	-
Criação de bolos para fotografia	€320	-
Anúncio no Facebook	€70	€750
Envio de Press Release	€20	€300
Parceria com Designer de Moda	-	-
TOTAL	€928	€4650

Fonte: Própria;

4.3.4 Orçamento Geral

No que toca ao orçamento geral, serão acrescentas despesas relacionadas com os gastos específicos de ingredientes, material, água e luz com as encomendas esperadas em cada acção. Todos os restantes custos fixos para o ano de 2014 são relativos a cada acção, sendo que não existem mais despesas a reportar. O custo médio para uma encomenda de €150 é de cerca de €25, sendo esse o valor a ter em conta quando calculados os custos de produção. As acções para as quais não é possível calcular a receita, não são tidos em conta os custos de produção.

QUADRO 31: Orçamento Geral;

Fonte: Própria;

Acção	Custos médios de produção	Custo Previsto da acção	Receita esperada
Criação de um novo web-site	€600	€58	€3600
Cartões-de-visita (100 unidades)		€60	-
Packaging personalizado (150 embalagens)		€400	-
Criação de bolos para fotografia		€320	-
Anúncio no Facebook	€125	€70	€750
Envio de Press Release	€50	€20	€450
Parceria com Designer de Moda		-	-
TOTAL <small>Carla Salgueiro</small>	€775	€928	€4650 ⁸²

4.4 CONTROLO

4.4.1 Definição dos critérios e sistemas de controlo

Neste ponto irão ser definidos os critérios de avaliação para cada acção. São estes critérios que vão dar a informação à marca se a acção foi ou não bem-sucedida e se existe necessidade de recorrer ao plano de contingência efectuado.

QUADRO 32: Quadro Resumo dos sistemas de controlo;

Planos de Acção	Sistemas de Controlo
1ª Acção: Alteração do nome da marca;	-
2ª Acção: Alteração do logotipo da marca;	-
3ª Acção: Criação de um novo web-site;	Notoriedade e número de encomendas;
4ª Acção: Criação de um novo cartão-de-visita;	Notoriedade e lucro;
5ª Acção: Criação de packaging personalizado;	Feedback de clientes;
6ª Acção: Criação de novos bolos e posterior fotografia;	-
7ª Acção: Criação de uma nova página no Facebook;	Nº de Likes, Nº de comentários, e notoriedade;
8ª Acção: Aumento dos preços;	-
9ª Acção: Anúncio no Facebook para obtenção de fãs;	Nº de likes;
10ª Acção: Envio de press-release e amostras de produtos para revistas e jornais;	Publicação de um artigo sobre a marca;
11ª Acção: Introdução da marca ao público por canal inovador e diferenciado;	-
12ª Acção: Criação de um plano mensal de publicações;	Likes e comentários;

Fonte: Própria;

Acção 1 “Alteração do nome da marca”

Sistema de Controlo: Não existe uma forma eficiente de avaliação desta acção.

Acção 2 “Alteração do logotipo da marca”:

Sistema de Controlo: Não existe uma forma eficiente de avaliação desta acção.

Acção 3 “Criação de um novo *web-site*”:

Sistema de Controlo: Os medidores de performance para esta acção serão a notoriedade, e o número de encomendas provenientes do web-site. No que diz respeito à medição do sucesso da acção, esta é considerada bem-sucedida quando um número superior a 3 encomendas mensais for proveniente do web-site, assim que este estiver estabelecido na primeira página do Google.

Periodicidade: Mensal

Responsável pelo controlo: Carla Salgueiro

Acção 4 “Criação de um novo cartão-de-visita”:

Sistema de Controlo: Os indicadores de performance serão a notoriedade e o lucro proveniente de encomendas feitas através dos cartões: A acção é tida como bem-sucedida se houver um retorno de investimento positivo com os cartões-de-visita. Para perceber a proveniência das encomendas será sempre perguntado como o cliente teve conhecimento da marca.

Periodicidade: Sempre que for efectivada uma encomenda.

Responsável pelo controlo: Carla Salgueiro

Acção 5 “Criação de *packaging* personalizado” :

Sistema de Controlo: A medição da efectividade desta acção, será através do feedback dos clientes, principalmente no que toca à sua funcionalidade. Qualquer reclamação será tida em conta, sendo que a acção apenas é considerada bem-sucedida não existindo nenhum tipo de reclamação no que toca à embalagem.

Periodicidade: Sempre que existir uma sugestão ou reclamação

Responsável pelo controlo: Carla Salgueiro

Acção 6 “Criação de novos bolos e posterior fotografia”:

Sistema de Controlo: Não existe uma forma eficiente de avaliação desta acção.

Acção 7 “Criação de uma nova página no Facebook” :

Sistemas de Controlo: A interacção através de *likes* e comentários nas publicações, assim como o número de encomendas e a notoriedade serão os indicadores de performance desta acção. A acção é considerada bem-sucedida se pelo menos 1% dos fãs da página interagirem com as publicações.

Periodicidade: Semanal

Responsável pelo controlo: Carla Salgueiro

Acção 8 “Aumento dos preços “:

Sistema de Controlo: Não existe uma forma eficiente de avaliação desta acção.

Acção 9 “Anúncio no Facebook para obtenção de fãs”:

Sistema de Controlo: O indicador de performance desta acção é o número de *likes* na página decorrentes do anúncio. É suposto que a marca chegue aos 500 *likes* para que esta acção seja bem-sucedida.

Periodicidade: Diariamente enquanto o anúncio estiver a decorrer.

Responsável pelo controlo: Carla Salgueiro

Acção 10 “Envio de press release e amostras de produtos para revistas e jornais”:

Sistema de Controlo: A avaliação desta acção será feita através da publicação de um artigo sobre marca em pelo menos uma das publicações mencionadas, novos likes na página e aumento no número de encomendas. É esperada pelo menos uma publicação da marca, 50 novos likes e 3 ou mais encomendas resultantes da acção.

Periodicidade: Semanal

Responsável pelo controlo: Carla Salgueiro

Acção 11 “Introdução da marca ao público por canal inovador e diferenciado”:

Sistema de Controlo: Dado que não existe ainda um retorno esperada para esta parceria, o sistema de controlo é ainda difícil de estabelecer. Este será criado quando esta acção estiver mais desenvolvida e com perspectivas concretas de retornos.

Acção 12 “Criação de um plano mensal de publicações para gerar interacção com os fãs”

Sistema de Controlo: Os indicadores de performance para esta acção serão a interacção do público através de *likes* e comentários nas publicações e a notoriedade da marca. Para que seja considerada uma acção bem-sucedida é necessário que haja uma interacção mínima de 1% dos fãs, de forma consistente.

Periodicidade: Mensal

Responsável pelo controlo: Carla Salgueiro

4.4.2 Plano de Contingência

No que ao Plano de Contingência diz respeito, serão apenas criadas alternativas para as acções que se justifiquem, ou seja, acções que pela sua natureza possam implicar riscos para a marca. Algumas acções, como a alteração do nome e logotipo, entre outras, não serão contempladas.

Acção 8 “Aumento dos preços “

Plano de Contingência: No caso de a empresa se deparar com vendas baixas e caso se prove que isto se deve ao factor preço, será feita uma reavaliação dos mesmos, de modo a perceber se este é percebido como muito alto pelos consumidores, ou se, pelo contrário, é considerado inconsistente com a proposta de elevado valor da marca, e de algum modo não transmite o posicionamento *premium*.

Acção 9 “Anúncio no Facebook para obtenção de fãs”

Plano de Contingência: Enquanto estiver publicado serão sempre feitas alterações ao anúncio, de modo a aperfeiçoá-lo e fazer com que gere mais cliques com um custo menor por clique. No caso de, mesmo com estes melhoramentos, o anúncio não tiver gerado um mínimo de 150 gostos, quando já tiver sido gasto metade do orçamento (€30), este será abandonado.

Acção 11 “ Introdução da marca ao público por canal inovador e diferenciado”

Plano de Contingência: No sentido em que esta acção se trata de uma parceria que se irá basear na troca de serviços, só haverá gastos com a mesma na medida em que é gerado retorno. No entanto, caso os gastos com a parceria acabem por ser superiores ao retorno gerado, a parceria será cancelada temporariamente, até que seja repensada uma forma de aumentar a procura da marca através da mesma.

Ação 12 “Criação de um plano mensal de publicações para gerar interacção com os fãs”

Plano de Contingência: Caso este plano de publicações não gere a interacção mínima de 1% dos fãs, será repensado o tipo de conteúdo a colocar nestas publicações e posteriormente será feita nova avaliação de resultados. Ao mesmo tempo será reforçada a presença noutras redes sociais como Instragam e Pinterest.

5. Conclusões

Foi procurado com este projecto profissional, a criação de um plano de marketing para a empresa Caprichos de Açúcar. Aquando da escolha da tipologia de tese, foi clara para mim a opção de realizar um projecto profissional tendo em conta que tinha criado a Caprichos de Açúcar há apenas um ano. Agora que a parte escrita está concluída (a parte prática é um novo e maior desafio) tornou-se ainda mais clara a importância desta escolha.

É importante frisar que este plano foi essencial para colocar ideias e objectivos em ordem e estabelecer estratégias específicas para cada um deles de forma organizada. Foi até devido a este plano que foi percebida a importância de um recomeço para a marca, com um novo nome, uma nova imagem (e tudo o que lhe é inerente) e um novo posicionamento. Esta adaptação tornou-se essencial para a marca, dado que permite a exploração de um novo mercado premium dentro do mercado dos bolos decorados, que está ainda muito pouco explorado em Portugal. Esta é também uma boa forma de evitar a concorrência de um mercado que, começa já a ficar saturado, apesar de a maioria dos seus players estarem no mercado como um hobby ou segundo emprego.

No que toca à Caprichos de Açúcar é notório- com toda a pesquisa intrínseca a este plano - um destaque em termos de imagem em relação à restante concorrência. O motivo é exactamente o facto de a maioria ainda se dedicar a este tipo de negócio como um hobby, sendo que os web-sites e logotipos projectam por vezes uma imagem de amadorismo e de pouca qualidade, que, a meu ver, por melhor que seja o produto, acaba por não o deixar destacar-se como deveria. Para além disto, as

estratégias de marketing dos concorrentes são poucas ou nenhuma, sobrevivendo apenas da vasta procura por este tipo de produtos que se tem sentido nos últimos tempos.

Num mercado que depende tanto de uma imagem atractiva como este, penso que esta é uma das grandes oportunidades da qual a Caprichos de Açúcar pode retirar uma grande vantagem. Especialmente tendo em conta que a nova marca se baseia na transmissão de um posicionamento premium, a imagem é algo extremamente importante. Apesar disto, destacam-se dois ou três concorrentes cuja imagem se destaca pela impecabilidade e que se mostram uma forte concorrência à Caprichos de Açúcar. Um dos factores que penso ser o motivo pelo qual algumas empresas não levam este negócio como algo sério é o facto de este não ser um negócio de volume, e logicamente, os negócios de pouco volume só serão rentáveis se existir uma facturação alta com cada venda, o que por vezes não acontece quando se vendem este tipo de bolos direccionados para a classe média, o que corresponde a quase a totalidade da concorrência. Esta foi uma das razões pela qual a Caprichos de Açúcar quis migrar para um mercado premium, sendo que deste modo - apesar de o número de vendas ser ainda menor- a facturação acaba por ser bastante maior, dado que as margens de lucro com este negócio são altas e aumentam exponencialmente quanto maior for o tamanho da encomenda.

Um dos grandes desafios de pertencer a este mercado é o facto de o mesmo ter sido criado a partir do aparecimento de tendências. Num mercado com esta característica torna-se ainda mais importante estar atento a alterações no comportamento do consumidor que possam comprometer a venda do produto e ao surgimento de novas tendências que possam comprometer a tendência actual.

Assim, o planeamento de marketing torna-se ainda mais essencial, especialmente numa empresa com tão poucos recursos. É desta forma ainda mais necessária a criação organizada de estratégias de modo a que estes escassos recursos sejam aproveitados ao máximo das suas potencialidades. No que diz respeito à estratégia de comunicação é particularmente importante para micro empresas como esta, a criação de uma boa estratégia, que possibilite contornar esta falta de recursos

criando acções eficientes e que não podem infelizmente incluir grandes campanhas de marketing, sendo esse um dos grandes desafios para este tipo de negócio.

Considero que o maior desafio será a criação da parceria com um designer, tendo em conta que a Caprichos de Açúcar tem ainda pouco a oferecer a outras marcas mais estabelecidas. No entanto, penso ser uma acção valiosíssima para que a marca se distinga dos seus concorrentes, no sentido em que ajuda na perfeição à transmissão de um posicionamento de produto feito por medida, assim como o é uma criação de um criador de moda. Caso esta parceria seja bem-sucedida existem ainda outras empresas parceiras a explorar, como galerias de arte. A diferenciação das marcas e dos produtos é hoje algo cada vez mais determinante e valorizado pelo consumidor, principalmente no segmento premium, pelo que é algo em que a Caprichos de Açúcar se vai focar, para além da qualidade do serviço e dos produtos, características deste tipo de mercado.

No geral, penso que se bem aplicado, este plano tem boas hipóteses de corresponder às acções e timings propostos e trazer uma lufada de ar fresco ao mercado de cake design em Portugal.

5.1. Recomendações Futuras e Limitações

Um dos critérios para a elaboração rigorosa de um trabalho académico é uma revisão da literatura completa. Esta possui um papel fundamental neste tipo de trabalho, pois é através dela que é contextualizado todo o tema em estudo, para além de serem definidos os autores mais pertinentes que fundamentam o trabalho escrito. Uma das maiores limitações neste plano de marketing foi o facto de este assentar no cake design, uma tendência que, apesar de já explorada por muitos, é ainda muito recente em Portugal. Isto faz com que a quantidade de estudos ou artigos sobre este tema no nosso país seja quase inexistente, o que dificultou em grande escala a criação de uma revisão da literatura coesa e completa. Existem sim, algumas entrevistas a cake designers específicos, assim como pequenos artigos em jornais e revistas acerca do tema, de onde é possível retirar alguma informação relevante, que permite de alguma forma contextualizar o tema em estudo. No entanto, no geral, a informação é escassa.

Quando falamos na escassez de informação sobre o tema, esta estende-se a outros pontos do trabalho, como a análise de mercado e consumidor. Não existem estudos que nos falem em dimensões de mercado ou taxas de crescimento. Foi necessário colocar alguma informação internacional, de modo a poder fazer-se de algum modo uma relação com aquilo que se passa no nosso país. Foi também utilizada a ferramenta do Google, a “Google Keyword Tool”, que, ao disponibilizar o número de pesquisas on-line sobre o tema, foi uma ajuda preciosa para compreender um pouco da dimensão do mercado e claro, a experiência já recolhida da marca a trabalhar nesta área de negócio é mais uma grande ajuda na difícil compreensão deste tão novo mercado.

No que toca à definição do consumidor, a escassez de estudos e informação disponível criaram neste ponto uma das principais limitações deste plano, quase que impossibilitando o trabalho de caracterizar de uma forma mais minuciosa o consumidor deste tipo de produto. Sendo que não existem estudos de consumo ou preferências neste produto específico, foi mais uma vez necessário recorrer à experiência da empresa para colmatar alguns dos pontos da análise do consumidor,

sendo que outros, como números de consumo ou as regiões com maior presença de consumidores não foram possíveis de completar.

A informação relativa ao consumidor limitou também a definição do target, a qual foi um pouco mais facilitada devido aos dados da empresa relativos a algumas das características dos seus consumidores. No entanto, como a marca pretende alterar o seu posicionamento e mercado, o consumidor alvo muda automaticamente, sendo que, enquanto que o sexo do consumidor tipo deste género de produto é esmagadoramente feminino e é esperado que seja de alguma forma transversal a todos os segmentos da sociedade, outros factores como local de residência, grau de escolaridade e estilo de vida, certamente se alteram,

No que toca às recomendações, a importância de alguns aspectos no plano ficaram agora muito claras para mim. Para começar, considero essencial uma boa análise interna e externa, que nos permita conhecer bem tanto os outros e a nós próprios, tirando proveito das nossas oportunidades e das fraquezas da concorrência. Essa é também uma informação que fica escrita e nos permite ter acesso à mesma sempre que necessário, o que é algo precioso. Para além disto, percebi a importância da segmentação da forma mais específica possível, o que vai fazer com que a empresa venda mais, pois está direccionada exactamente para as pessoas que querem comprar o seu produto, para além de poupar bastantes recursos financeiros na hora de direccionar as acções de comunicação.

Outro factor de máxima importância na construção de um plano de marketing, é a definição de objectivos de forma estruturada e ponderada. A definição dos objectivos é a base de uma boa estratégia e consequentemente de um bom plano de acção. É essencial que se perca algum tempo na criação de objectivos com datas e valores concretos e acima de tudo realistas. Ao estabelecer objectivos demasiado ambiciosos corremos o risco de estar automaticamente a condenar o plano de marketing ao fracasso.

Os cálculos para a projecção do retorno nos orçamentos são também um factor importante para que tal não aconteça, sendo sempre preferível fazer estes cálculos por baixo, por vezes até contando com um pouco menos de retorno do que o que seria

de esperar, de forma a que haja sempre margem de manobra caso as coisas não corram da melhor forma. Isto é especialmente importante numa empresa que se está ainda a iniciar e cuja noção das margens de retorno e lucro estão ainda um pouco indefinidas. Por fim, considero o plano de contingência algo importante e que deve constar em qualquer plano de marketing. É necessário ter pelo menos uma noção dos diferentes caminhos a percorrer caso as acções não corram como o planeado, de forma a evitar prejuízos tanto financeiros como de notoriedade.

Bibliografia

Carter, B., 2012. *Ganhar com o Facebook*. 1ª Edição ed. Barcarena : Marcador Editora.

Cohan, W. A., 2001. *The Marketing Plan*. 3ª edição ed. s.l.:John Wiley and Sons Inc..

Dibb, S., Simkin, L. & Bradley, J., 1996. *The Marketing Planning - Workbook*. 1ª ed. s.l.:Internation Thomson Business press.

Kotler, P., 1990. *Marketing empresarial*. Londres: Porto Editora.

Kotler, P., 2001. *Marketing Management Milenium Edition*. 10ª ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Mcdonald, M., 2002. *Marketing Plans - how to prepare them, how to use them*. 5ª edição ed. s.l.:Butterworth Heinemann.

Mendonça, B. & Miranda, T., 2013 . *60 ideias para poupar em 2013*. s.l.:Revista Expresso.

Nunes, J. C. & Cavique, L., 2001. *Plano de marketing, estratégia em acção*. s.l.:Dom Quixote.

Soromenho, A. et al., 2013. *40 ideias, objectos, questões para os proximos 40 anos*. s.l.:Revista do Jornal Expresso.

Torres, H., 2011. *PME plano de marketing empresarial*. s.l.:Edições Afrontamento.

Westwood, J., 2008. *O Plano de Marketing*. 3ª Edição ed. s.l.:M. Books.

Netgrafia

Adaptive Consultancy, s.d. *The importance of a marketing plan*. [Online]
Available at: <http://www.adaptiveconsultancy.com/strategy/strategy-articles/the-importance-of-a-marketing-plan>
[Acedido em 28 12 2012].

Altius Directory, s.d. *Marketing Mix Strategy*. [Online]
Available at: <http://www.altiusdirectory.com/Business/marketing-mix-strategy.html>
[Acedido em 4 1 2013].

Anderson, M., 2013. *Wedding Cake Trends*. [Online]
Available at: <http://cakedecorating.about.com/od/planningstage/a/2013-Wedding-Cake-Trends.htm>
[Acedido em 23 12 2012].

Anderson, M., s.d. *How has cake decorating changed over the years*. [Online]
Available at: <http://cakedecorating.about.com/od/planningstage/a/How-Has-Cake-Design-Changed-Over-The-Years.htm>

Centro de Negócios On-line, s.d. *Como elaborar um plano de Marketing*. [Online]
Available at: http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5057-3_41102--View_429,00.html
[Acedido em 28 12 2012].

Cotton and Crumbs, 2013. *Cotton and Crumbs*. [Online]
Available at: www.cottonandcrumbs.co.uk
[Acedido em 12 6 2013].

Debbie Brown Cakes, s.d. *Debbie Brown Cakes*. [Online]
Available at: <http://www.debbiebrownscakes.co.uk/>
[Acedido em 26 12 2012].

Ferreira, P. S., 2012. *Trocar casamento tradicional por 'low cost' poupa milhares de euros*. [Online]

Available at: <http://www.destak.pt/artigo/127169>
[Acedido em 26 12 2012].

Frye, E., 2011. *1-10?, What % Click Search Results in Positions*. [Online]
Available at: <http://www.walkupright.com/blog/what-click-search-results-in-positions-1-10/>
[Acedido em 20 5 2013].

Gauttier, J., s.d. *History of Cake Decorating*. [Online]
Available at: <http://www.streetdirectory.com/etoday/history-of-cake-decorating-ceefjf.html>
[Acedido em 22 12 2012].

Haspel, S., 2011. *Sugar Rush: Despite Competition, Cupcakes and Specialty Cakes Spur Cake Decoration Stores Industry says IBISWorld*. [Online]
Available at: <http://www.prweb.com/releases/2011/10/prweb8885470.htm>
[Acedido em 18 Janeiro 2013].

Isto Faz-se Grupo EnterTraining, s.d. *11º Evento de Decoração de Bolos*. [Online]
Available at: <http://www.istofaz-se.pt/v3/eventos-istofaz-se/52-eventos-istofaz-se-2014.html>
[Acedido em 26 12 2012].

Isto Faz-se, 2012. *12º Evento de Decoração de Bolos*. [Online]
Available at: <http://www.istofaz-se.pt/v3/eventos-istofaz-se/53-eventos-istofaz-se-2015.html>

Klein, A., 2012. *Adweek*. [Online]
Available at: <http://www.adweek.com/news/advertising-branding/cupcake-nation-142416>
[Acedido em 23 12 2012].

Lautenslager, A., 2005. *Implementation: The Key to Effective Marketing*. [Online]
Available at: <http://www.entrepreneur.com/article/193460>

Learn Marketing, s.d. *Pricing Strategies*. [Online]
Available at: <http://www.learnmarketing.net/price.htm>
[Acedido em 12 Junho 2013].

Magloff, L., s.d. *What is premium pricing strategy*. [Online]
Available at: <http://smallbusiness.chron.com/premium-pricing-strategy-1107.html>
[Acedido em 12 Junho 2013].

Marktest, 2012. *Classe Social Alta e Média Alta em Portugal*. [Online]
Available at: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~d4.aspx>
[Acedido em 20 5 2013].

Medeiros, A. C., 2012. *Andreia, a psicóloga que se tornou "cake designer*. [Online]
Available at: <http://p3.publico.pt/vicios/gula/2509/andreia-psicologa-que-se-tornou-quotcake-designerquot>
[Acedido em 19 1 2013].

Nevie Pie Cakes, 2013. *Nevie Pie Cakes*. [Online]
Available at: www.neviepiecakes.com
[Acedido em 14 6 2013].

Osório, C., 2011. *Cake Design: A arte de fazer bolos está em expansão no Porto*. [Online]
Available at: <http://noticias.sapo.pt/info/artigo/1145482>
[Acedido em 19 1 2013].

Pages, Hub, 2011. *Baker Haley - The History of Cake*. [Online]
Available at: <http://bakerhaley.hubpages.com/hub/The-History-of-Cake>

Paper Plus, s.d. *Peggy Porschen Biography*. [Online]
Available at: <http://www.paperplus.co.nz/author/Peggy-Porschen?i=129590>
[Acedido em 26 12 2012].

Parque Tecnológico de Óbidos, 2009. *Cake Alive- Maior evento de cake design em portugal acontece em óbidos*. [Online]
Available at: <http://www.pt-obidos.com/?p=2225>

Peggy Porschen Cakes, s.d. *About.* [Online]
Available at: <http://www.peggyporschen.com/about.html>
[Acedido em 26 12 2012].

Pordata, 2013. *Idade média ao primeiro casamento, por sexo em Portugal.* [Online]
Available at:
<http://www.pordata.pt/Portugal/Idade+media+ao+primeiro+casamento++por+sexo-421>
[Acedido em 20 Maio 2013].

Quantiz, s.d. *Principais Estratégias de Preços.* [Online]
Available at:
<http://www.quantiz.com.br/artigos/principais-estrategias-de-precos.pdf>
[Acedido em 12 Junho 2013].

Ramos, R., 2009. *Portugueses fogem cada vez mais ao casamento pela igreja.* [Online]
Available at: <http://www1.ionline.pt/conteudo/32315-portugueses-fogem-cada-vez-mais-ao-casamento-pela-igreja>
[Acedido em 28 12 2012].

Ricca, P., 2004. *Portugueses casam-se menos mas gastam cada vez mais na cerimónia.* [Online]
Available at: <http://www.publico.pt/sociedade/noticia/portugueses-casam-se-menos-mas-gastam-cada-vez-mais-na-cerimonia-1181059>
[Acedido em 26 12 2012].

Sabores Sapo, s.d. *Escola de cake design com workshops especiais.* [Online]
Available at: <http://sabores.sapo.pt/gourmet-artigo/artigo/escola-de-cake-design-com-workshops-especiais>

Stradley, L., 2004. *Cakes - History of Cakes.* [Online]
Available at: <http://whatscookingamerica.net/History/CakeHistory.htm>
[Acedido em 22 12 2012].

Wilton Enterprises, s.d. *Classes.* [Online]
Available at: <http://www.wilton.com/classes/>

Wilton Enterprises, s.d. *History of Wilton.* [Online]
Available at: <http://www.wilton.com/about/history.cfm>



ANEXOS

ANEXO 1

Exemplo de Planeamento Mensal de Publicações;

1 de Outubro de 2012- Publicação de Envolvimento;

Texto: No *site* weddigngandweddingflowers.co.uk, encontra dicas de como escolher o bolo de casamento perfeito.

Imagem:



2 de Outubro de 2012 - Publicação de Envolvimento;

Texto: Veja o nosso trabalho *behind the scenes* em época de casamentos!

Imagem:



Carla Salgueiro

2 de Outubro de 2012 – Publicação de Vendas;

Texto: Bolo de Casamento floral e champanhe entregue esta manhã, no Porto. Parabéns aos noivos, esperamos que tenham um excelente dia !

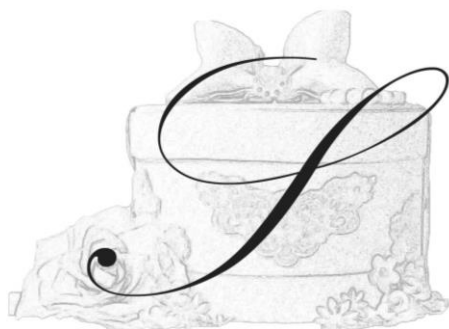
Já não temos muitas datas disponíveis para 2014, pelo que se estiver a pensar fazer a sua encomenda, recomendamos que nos contacte com brevidade. Pode ver a nossa colecção de bolos em www.sofiasalgueirocakedesign.com.

Imagem:



ANEXO 2

Esboços do novo logotipo da marca;



Sofia Salgueiro

CAKE DESIGN
taylor-made



Sofia Salgueiro

CAKE DESIGN
taylor-made



Sofia Salgueiro

CAKE DESIGN
taylor-made



Sofia Salgueiro

CAKE DESIGN
taylor-made